

أدوات مدرسة المستقبل

التنميـــة المهنيـــة

أعدها بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج

الدكتور عبدالعزيز الحر

الناشر

مكتب التربية العربي لدول الخليج

الرياض - المملكة العربية السعودية

الطبعة الثانية

١٤٣١هـ / ٢٠١٠م

ح فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مكتب التربية العربي لدول الخليج

أدوات مدرسة المستقبل: التنمية المهنية. عبدالعزيز محمد الحر - ط٢ - الرياض ١٤٣٠هـ

١٢٨ ص ؛ ٢١×٣٠ سم

ردمك : ٦-٣٠٥- ١٥-٩٩٦٠-٩٧٨

١- المدرسون - التدريب. أ. العنوان

ديوي ٧١, ٣٧٠ ١٤٣٠ / ٧٣٩٧

رقم الإيداع : ٧٣٩٧ / ١٤٣٠

ردمك : ٦-٣٠٥- ١٥-٩٩٦٠-٩٧٨


بسم الله الرحمن الرحيم

الناشر
مكتب التربية العربي لدول الخليج
ص. ب (٩٤٦٩٣) – الرياض (١١٦١٤)
تليفون: ٤٨٠٠٥٥٥ – فاكس ٤٨٠٢٨٣٩

www.abegs.org
E-mail: abegs@abegs.org

المملكة العربية السعودية

قائمة المحتويات

تقديـــــم

يحظى المستقبل بمساحة مهمة في الفكر التربوي منذ أن عرفت البشرية طريقها إلى التربية والتعليم، حتى أضحت هذه الكلمة الآن «المســتقبل» تســيطر على الفكر التربوي المعاصر، وذلك بحكم ما تقوم به التربية من وظائف الإعداد للمستقبل والتهيئة للتعامل مع مستجداته المتسارعة، والتعايش مع متغيراته المتعددة.

وإذا كان الفكر التربوي في المســتقبل يبدو الآن أنه يشــغل التربية بصورة لم تحدث من ذي قبل، إلا أن المتأمل في جوانب التربية الإســلامية وميادينها يتيقن أن العمل من أجل المســتقبل يمثل جوهراً من جواهر التربية الإسلامية، فالتفكير في المستقبل لديها ليس رجماً بالغيب، بل هو استشراف مبكر لما يجب أن يكون عليه عمل المسلم وسلوكه اليوم من أجل الغد، وأن نعمل للآخرة كأننا نموت غداً، كما يحثنا على ألا نفقد الأمل في المســتقبل الأفضل حتى وإن رأينا أهوال الساعة، فنحن مدعوون إلى أن نغرس الخير ونحسن السلوك، ولعل التوجيه الحكيم هو ما يدفعنا إلى أن نحسن واقع التربية إذا أردنا أن نحســن صورة المستقبل، فالتربية هي الأســاس في تنشئة الأجيال وإعدادها لهذا المستقبل الذي نريده، والذي تتحدد صورته اليوم من معطيات الواقع وطموحاتنا في غد أفضل.

ولما كانت المدرسة هي المؤسسة التي يستند إليها المجتمع ـ بصورة أساسية ـ في تربية أبنائه وإعدادهم للمستقبل، فما أحرانا أن نفكر بجدية في مدرسة المستقبل، وكيف يجب أن تكون، وأن يتم ذلك في ضوء رؤية استراتيجية واضحة المعالم في فلسفتها وسياساتها، ويتوافر لها من المرونة ما يسمح بأن تتحقق أهداف المدرسة بدرجة أفضل من الكفاية والفعالية والإتقان، سعياً لتحقيق أهداف المجتمع الذي عهد إليها بتربية أبنائه. كما يجب التفكير في مدرسة المستقبل وفــق آلية دائمة للتطوير والتحســين تتجاوب مع طبيعة المســتقبل وما يحمله من معطيات جديدة فــي العلوم والتقانة والثقافة، ويجب أن يضع له من الآليات ما لا يعرف الســكون إلا فيما يتعلق بالثوابت العقيدية والشرعية التي نعتز بأن الله ارتضاها لنا.

وانطلاقاً من أهداف مكتب التربية العربي لدول الخليج، وامتداداً لجهوده في استشــراف مســتقبل التربية، يجيء هذا العمل في صورته الجديدة والذي يســعدني تقديمه لســاحة التربية والتعليم، وبخاصة للمهتمين بمدرسة المستقبل، وهو يمثل سلســلة متكاملة حولهــا. تنطلق من القيادة التربوية والتخطيط الاســتراتيجي لتصل إلى التنمية المهنية في المدرسة لتحسين العمل فيها، ثم تصل السلسلة إلى الطالب الذي هو محور العملية التعليمية وهو المستفيد المباشر من كافة الجهود التي تبذلها المدرسة وما يقدمه من أجلها القائمون على العملية التعليمية.

وتأتي الطبعة الثانية التي يســعدنا تقديمها للمهتمين بمدرسة المســتقبل، واستجابة لحاجة الميدان، ورغبة من المكتب في تطوير هذا العمل وإعادة نشره بأفكار جديدة.

وفي الختام يســعدني أن أتقدم بوافر الشــكر لسعادة الدكتور عبدالعزيز بن محمد الحر على ما بذله من جهد لتحقيق رغبة المكتب، كما أشــكر سعادة الأستاذ الدكتور أحمد عمر الروبي، الذي شاركه في إنجاز هذه السلسلة، وأرجو أن يكون في هذا العمل ما يثري المكتبة العربية، وأن تســتفيد منه ســاحة العمل التربوي المشترك في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج.

والله الموفق.. وهو الهادي إلى سواء السبيل،،،

د. علي بن عبدالخالق القرني

المدير العام

لمكتب التربية العربي لدول الخليج

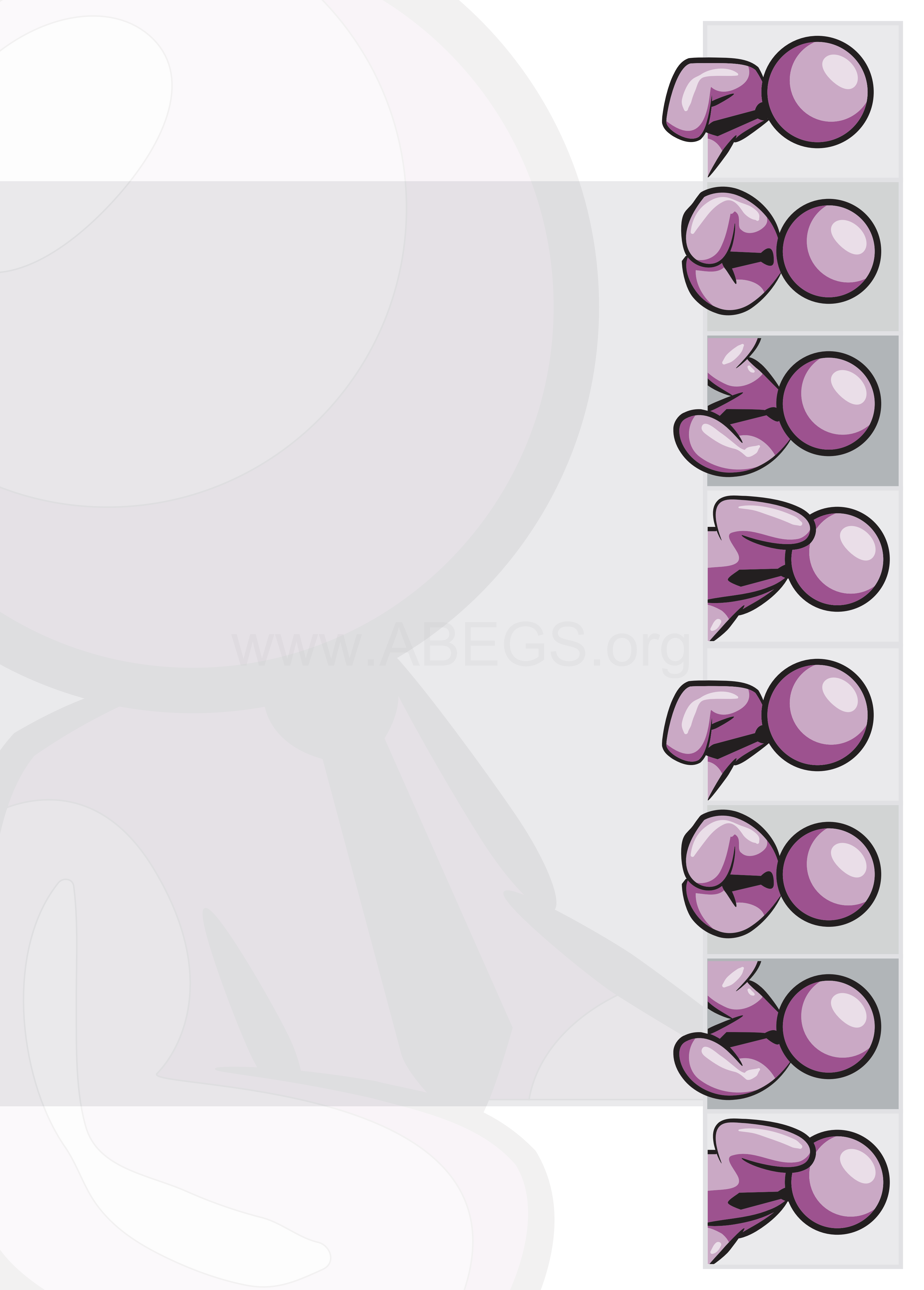
مقدمـــة

إذا كانت الموارد المالية هي عصب حياة المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، فإن المورد البشري هو عصب نجاح هذه المؤسسات وعنوانها بلا منازع. وذلك لأنه كما يقول توفيق (١٩٩٦م): «إن كافة صور الموارد (غير البشرية) لهـا حـد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه، وبالتالي فإن قضية التكلفـة دائماً مرتبطة بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقـه من وراء هذا الأصل، في حين أن الطاقة البشـرية هي المورد الوحيـد الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته، لذا فإن قضية التكلفة هنا تصبح غير ذات دلالة معنوية» (ص ٢٣)، لذلك لا بد لأي مؤسسة أو مدرسة تسعى للانتقال من مراحل الوجود والبقاء إلى مراحل التميّز والعطاء أن تهتم بالمورد البشـري، وتجعل هذا الاهتمام من أبرز مظاهر العمل التي يمكن للمؤسســات والمدارس أن تقوم بها، مع ضرورة النظر لهذا الاهتمام كاســتثمار له عائد مباشر وغير مباشــر، ولا ينظر إليه كمصاريف وتضييع للأوقات. فكما يقول توفيــق (١٩٩٦م): «إن توقيت ظهور مردود العائد من التدريب يكون ســريعاً في الوظائف البسيطة أو المباشرة كالحاســب الآلي، والطباعة، واستخدام الأجهزة، على عكس توقيــت ظهــور أثر التدريب على العمل القيادي الذي يســتغرق وقتاً أطول كلما اتجهنا في الســلم الإداري إلى أعلى. فالتدريب على تحمل المخاطرة المحســوبة لا يمكن أن نتوقع ظهور أثره في نتائج أعمال المؤسســة فور انتهاء برنامج أو ندوة تدريبية شارك فيها فريق الإدارة العليا» (ص ٢٣). وهو الأمر الذي يجعلنا لا نستعجل النتائج ونتعامل مع التنمية المهنية كاستثمار طويل الأجل.

والاهتمــام بالتنمية المهنية في المؤسســات الجادة لم يعد قراراً اختيارياً، وإنما أصبح خياراً اســتراتيجياً، حيث إن التنمية المهنية هي المســؤولة عن مســاعدة العاملين في المؤسسة أو المدرسة على مواجهة تحديات العصر والتعامل مع معطياته، وتساعد أيضاً على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والنمو والتميز.

ولا تختلف المؤسسات التربوية في ذلك عن المؤسسات الإدارية أو التجارية، فكل له من مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وكل يســعى لتطوير العمليات وتحســين المخرجات، وتعد التنمية المهنية والاهتمام بها من أكثر القواســم المشتركة بين جميع أشكال المؤسسات، والتي تستخدم التنمية المهنية لتطوير الأداء وتعديله وعلاجه أحياناً للوصول للأهداف المرجوة، وتأتي إعادة طباعة هذا الدليل في سياق الجهود الكبيرة التي يبذلها مكتب التربية العربي وعلى رأسه الأخ الدكتور علي القرني لترجمة طموحات الدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج لبناء مدرســة المســتقبل والذين يعملون جاهدين على تحقيق ذلك على أرض الواقع فدعم بكل قوة مشــروع أدوات مدرســة المستقبل، والشكر موصول للجنود المجهولين في مكتب التربية العربي لدول الخليج، والفريق الفني الذي ساعد في إخراج هذا الدليل بهذه الصورة.

الدكتور عبدالعزيز محمد الحر




الفصل الأول
أهمية التنمية لتعليمنا

الفصل الأول
أهمية التنمية لتعليمنا

تعد التنمية المهنية أول عامل حاسم لنجاح المؤسسات المدرسية بعد القيادة، وهذا ما ذهب إليه Reeves (٢٠٠٦م) في كتابه الأخير The Learning Leader على أن تكون هذه التنمية كما يقول Reeves:

- مرتبطة بالممارسة التربوية والتعليمية ولها تأثير مباشر عليها.
- ذات صلة وثيقة بالبحث العلمي وألا تكون عشوائية أو اجتهادية.
- مركزة ذات أهداف واضحة ومباشرة.

وقد أكد في دراسته المنشورة في كتابه المشار إليه سابقاً على وجود علاقة قوية بين الممارسات القيادية والتنمية المهنية والمستوى التعليمي في المدارس، لذلك يؤكد الحر (٢٠٠٣م) على أن الاهتمام بالتنمية المهنية والمؤسسات المدرسية لم يعد قراراً اختيارياً، وإنما خياراً استراتيجياً. وذلك لكون التنمية المهنية المستمرة كما يقول Mc Caw, et. al. (٢٠٠٤م) مطلباً لجميع المؤسسات المشرفة على التعليم، وأصبحت من ضمن معايير التقييم والتقويم سواء الداخلي أو الخارجي كما أصبحت جزءاً لا يتجزأ من أي خطة تربوية لأي مدرسة أو مؤسسة تعليمية، ويؤكد أن التنمية المهنية المستمرة تساعد المدرسة على الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يمكن للمعلمين أن يطوروا من مستوى تدريسهم؟
- كيف يمكن لمصححي المناهج تطوير مناهجهم؟
- كيف يمكن الاستفادة من البحث العلمي ونتائجه في تطوير العملية التعليمية؟
- كيف يمكن تحسين أداء الطلاب بما يحقق المعايير المطلوبة؟

وعلى الرغم من هذه الأهمية البالغة للتنمية المهنية فإنه، وكما قال Mc Caw, et al. (٢٠٠٤م) مازالت التنمية المهنية تشكو من:

- قلة الموارد المالية.
- قلة الأوقات المتاحة.
- ضعف كفاءة التدريب.
- ضعف أدوات التقييم.
- غياب آليات متابعة انتقال أثر التدريب.

إذا كان هذا هو الحال في الدول المتقدمة فما الوضع في الدول النامية؟ إن هذه الدول تتحدث عن عشرة أيام تفرغ للتنمية كحد أدنى لكل معلم طول السنة، ويصل الحد الأقصى إلى ٢٥٪ من عدد الساعات التي يدرسها المعلم وتخصص للتنمية المهنية Mc Caw, et. al. (٢٠٠٤م).

وتخصيص الوقت المناسب للتنمية المهنية ليس الهم الوحيد الذي يجب أن يلقى العناية والاهتمام من القيادة المدرسية، إذ لا بد من التركيز على جانبين أساسيين هما:

- التنمية المهنية كنظام: وهو الجزء المعني بالإجابة عن مجموعة من التساؤلات مثل:
ما عدد الأيام المناسبة للتنمية المهنية؟ ما أفضل الأوقات؟ ما أفضل الأماكن؟ ما نظام التفريغ للمستفيدين من البرامج المهنية؟ ما نوعية المكافآت؟ ما الحوافز المناسبة؟ ما الميزانية المناسبة؟ ما الجدول الزمني المناسب؟

على من تقع مسؤولية التخطيط والمتابعة؟ ما علاقة التنمية المهنية بالترقي الوظيفي؟ كيف يتم حساب النقاط والدرجات؟ كيف يتم تقويم انتقال أثر التدريب؟

– التنمية المهنية كمحتوى: وهو الجزء المعني بالإجابة عن مجموعة من التساؤلات مثل: ما هي احتياجاتنا التدريبية؟ كيف نحددها؟ كيف نبني برامجنا التدريبية؟ ما أنواع التنمية المهنية؟ كيف يتم تحديد محتويات البرامج؟ ما آليات اختيار البرامج؟ ما آليات اختيار المدربين؟ كيف يتم تقديم البرامج المهنية؟ كيف يتم تقويم البرامج؟

لا بد لأي قيادة مدرسية واعية من الإجابة عن جميع هذه الأسئلة وغيرها إذا كانت تهدف لبناء نظام مدرسي مؤسسي يدعم التنمية المهنية كخيار استراتيجي.

إن تبني التنمية المهنية كنظام ومحتوى يحول المدرسة إلى مؤسسة دائمة التعلم خصوصاً إذا تنوعت برامجها بحيث تستخدم إمكانات التكنولوجيا الحديثة وتنوع المستفيدين منها لتشمل جميع الشركاء الداخلين والخارجين.

١.١ أهمية التنمية لتعليمنا

التنمية المهنية هي عملية تطوير المهارات والكفاءات المطلوبة للعاملين في الحقل التربوي لتحقيق نتائج تعليمية عالية للمتعلمين (Hassel, 1999).

إن للتنمية المهنية دوراً مهماً وحيوياً في تطوير العملية التعليمية إذ على عاتقها تقع مسؤولية تحسين الأداء ورفع الكفاءة للعاملين في المجال التربوي والتعليمي، شريطة أن تستند هذه التنمية لرؤية واضحة وتخطيط علمي وتنفيذ سليم وتقويم مستمر.

تؤكد Hassel (١٩٩٩م) على أنه على الرغم من نماذج ومحاولات الإصلاح التربوي، التي شغلت العالم في الفترة الماضية، إلا أن المعلمين مازالوا يدرسون بنفس الطريقة التقليدية التي هم أنفسهم درسوها وهم طلبة، ويرجع ذلك لغياب برامج التنمية المهنية، أو على الأقل لعدم كفاية ما هو موجود لتغيير ممارسات المعلمين، مما يجعل المعلمين يميلون بشكل طبيعي للطرائق التي يعرفونها ويجيدونها ولا تحتاج إلى مجهودات كبيرة ولا أوقات كثيرة للتحضير والإعداد.

وتعزز العديد من الدراسات المسحية والتجريبية هذه النتائج فعلى سبيل المثال نشر National Canter for Enducation Statisics (١٩٩٨م) دراسة إحصائية تؤكد أن ٥٦٪ فقط من المعلمين يقولون إنهم يستخدمون أساليب تدريسية حديثة، بينما أكد ٤٤٪ أنهم يدرسون بأساليب تقليدية، كما أشارت الدراسة إلى أن ٥٢٪ من المعلمين مهتمون بتعلم ونجاح جميع الطلبة. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو إذا كانت هذه الأرقام حقيقية على مستوى أمريكا، فماذا ستكون النسبة إذا طبقت هذه الدراسة على دولنا؟

تجيب عن السؤال الأول دراسة تعديل المرجع Stigleretal (١٩٩٩م) حيث وجدت الدراسة، والتي شملت عينة من معلمي الرياضيات للصف الثامن أن معظم المعلمين، حتى الذين يقولون إنهم يستخدمون أساليب حديثة في التدريس، يستخدمون الأساليب التدريسية التقليدية نفسها في الواقع الميداني. وتحذر الدراسة من أنه بغض النظر عن مستوى وتجهيزات وإمكانات المدرسة إذا لم يصل التغيير للممارسات اليومية للمعلمين داخل الصفوف فإنه لن يحصل ما نتمناه من تطوير لتعلم المتعلمين.

وتؤكد Hassel (١٩٩٩م) أن الإشكالية تكمن في أن معظم محاولات الإصلاح التربوي تركز على الإصلاح المؤسسي والبنيوي والإداري، ونادراً ما تنتبه للمعلم ودوره الخطير في عمليات الإصلاح المنشودة، وحتى محاولات الإصلاح التي تبدي اهتماماً بالمعلمين والاستعانة بأدلة تحضير متكاملة للدروس بحيث تقول للمعلم ماذا يقول ويصنع في الفصل. إن مثل هذه المبادرات لا تحقق للمدرسة الأهداف التي يجب أن تحققها. وتوصي Hassel بأنه لا بد من الاهتمام بالتنمية المهنية بمفهومها الواسع، خاصة للمعلمين، وهذا الاهتمام سينعكس بدوره على أداء المعلم ومن ثم

أداء ومستوى تحصيل الطلبة؛ وذلك لأن الطلبة يقضون معظم أوقاتهم داخل الصفوف مع المعلمين، يتعلمون ويتحدثون ويتفاعلون.

وتؤكد الدراسات أن التنمية المهنية الفعالة لا تؤثر فقط في تحسين مهارات ومعارف واتجاهات المعلمين والإداريين والعاملين في المدرسة، وإنما تعمل على تغيير ثقافة المنظمة أو المدرسة وبنيتها بحيث تكون منظمة أو مدرسة فعالة ومتميزة Jones, ١٩٩٨, Spark & Hirsh (١٩٩٧)، ولكن يجب التأكيد هنا كما يقول (Sparks,2002) على أن هذا النوع من التنمية المهنية لا يمكن أن يأتي مصادفة، وإنما يتطلب أن تكون لدى المنظمة أو المدرسة أهداف طموح للعاملين والمتعلمين في المدرسة، وخطة واضحة لتحقيق هذه الأهداف، وتغييرات جذرية في النظام والمنظمة حتى يمكن تنفيذ هذه الخطة، عندها فقط يمكن للتنمية المهنية أن تحدث التغيير المطلوب.

ويؤكد داي (Day, 1999) أنه حتى يتمكن المتعلم من تحقيق الأهداف الأساسية التي ينادي بها التعليم، ومن بينها رفع مستوى التعلم والتحصيل لدى الطلبة لا بد من تحسين نوعية المعلم الذي يتحمل هذه المسؤولية داخل الصف الدراسي.

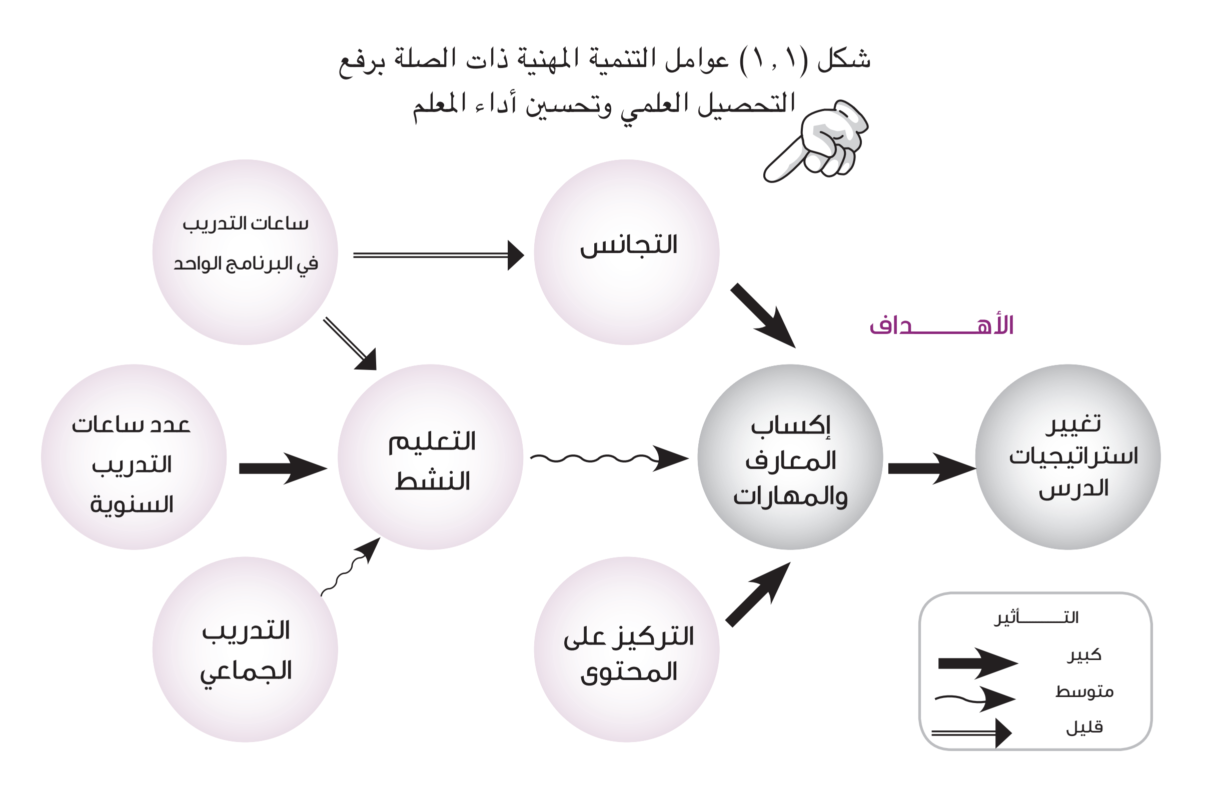
ويقول: إن هناك مجهودات كبيرة تبذل في كثير من الدول لاتخاذ إجراءات لتحسين نوعية المعلم، ومن بين أهم تلك الإجراءات توفير فرص التدريب أثناء الخدمة لضمان تواصل المعلم مع آخر المستجدات في مجال التدريس والتقويم والإدارة الصفية وحتى الأدوار القيادية الأخرى للمعلم.

والتدريب في مدرسة المستقبل هو أحد صمامات الأمان التي لا غنى عن وجودها، ولا مناص من وجود نظام واضح ينظمه، فالتدريب يرتبط بالنمو المهني، ليس فقط للمعلم، وإنما لجميع العاملين بالمدرسة ارتباطاً وثيقاً به.

١.٢ التنمية المهنية والتحصيل العلمي

لقد نشر العديد من الدراسات حول العلاقة بين التنمية المهنية للمعلمين والتحصيل العلمي، وأسهمت هذه الدراسات ليس فقط في تحديد العلاقة بين التنمية المهنية وتحصيل الطلبه، وإنما مدى تأثير كل عامل من العوامل في التحصيل العلمي. وفي ملخص نشر عام (٢٠٠٥م) حول هذا الموضوع من قبل جمعية البحث التربوي الأمريكي تم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والشكل التالي يوضح هذه النتائج:

شكل (١,١) عوامل التنمية المهنية ذات الصلة برفع التحصيل العلمي وتحسين أداء المعلم



ويؤكد الشكل على النتائج التالية:

١ ـ وجود علاقة طردية بين عدد ساعات التدريب ومدة التدريب في البرنامج الواحد وزيادة التحصيل العلمي، فكلما زاد عـدد السـاعات والوقت المخصص في كل برنامج تدريبي كلما أدى ذلـك إلى رفع التحصيل العلمي للطلبة وتحسين أداء المعلمين.

٢ ـــ كلمـا كان هناك تجانس بين ما يعرفه المعلـم وما يتعلمه من معارف ومهارات جديدة كلما سـاعد ذلك على اكتساب المعارف والمهارات بشكل أفضل، وبالتالي يوجد تأثير إيجابي أكبر على التحصيل العلمي للطلبة.

٣ ـ يفضل أن يكون التدريب حسب التخصص وأن يضم مجموعات متجانسة من نفس التخصص ومجال العمل.

٤ ـ يفضل أن يكون التدريب حقيقياً وذا صلة مباشرة بالمنهج وما يقوم به المعلم حقيقة بالمدرسة.

٥ ـ ضرورة قياس انتقال أثر التدريب بعد القيام ببرامج التدريب المهني.

٦ ـ ضرورة التركيز على التحديات الحقيقية التي يواجهها الطلبة وأفضل الممارسات للتعامل معها.

لابـد من الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل المؤثرة في رفع التحصيـل العلمي عند التخطيط لعملية التنمية المهنية في المدرسة.

ويؤكد داي (Day, 1999) أنه حتى يتمكن المتعلم من تحقيق الأهداف الأساسـية التي ينادي بها التعليم، ومن بينها رفع مستوى التعلم والتحصيل لدى الطلبة لابد من تحسين نوعية المعلم الذي يتحمل هذه المسؤولية داخل الصف الدراسي.

ويقـول: إن هنـاك جهود كبيرة تبذل في كثير من الدول لاتخاذ إجراءات لتحسـين نوعية المعلم، ومن بين أهم تلك الإجـراءات توفير فرص التدريب أثناء الخدمة لضمان تواصل المعلم مع آخر المسـتجدات في مجال التدريس والتقويم والإدارة الصفية، وحتى الأدوار القيادية الأخرى للمعلم.

والتدريب في مدرسـة المسـتقبل هو أحد صمامات الأمان التي لا غنى عن وجودها، ولا مناص من وجود نظام واضح ينظمه، فالتدريب يرتبط بالنمو المهني، ليس فقط للمعلم، وإنما لجميع العاملين بالمدرسة ارتباطاً وثيقاً به.

١،٣ نموذج الإصلاح التربوي

ومن هنا يقول العدلوني (٢٠٠٠م): إن مدرسـة المسـتقبل تتبنى فكرة «التدريب المسـتمر» لكل العاملين فيها، مع ضرورة الأخذ بالاتجاهات الحديثة في التدريب، وتبني اسـتراتيجية واضحة لتنمية مواردها البشـرية، ووضع مجموعة من السياسات الحاكمة لعملية التدريب ومنها على سبيل المثال لا الحصر: تبني إلزامية التدريب، وربط الترقية والارتقاء المهني بالتدريب، وربط الاسـتمرار بالخدمة بأخذ عدد من البرامج التدريبية خلال العام الدراسـي، وأن تصبح عملية التدريب ومتابعة أثره مهمة أساسـية من مهمات إدارة المدرسـة، ولا بد من أن تقوم مدرسة المستقبل بتطبيق أنوا ع من البرامج التدريبية ـ حسب احتياجاتها ـ وذلك حسب الجدول (١،١).

ويمثل هذا التدريب الفعال القوة الدافعة للمعلم، مثل الوقود بالنسبة للآلات، وإغفال هذا الجانب أو التقليل من شأنه سيؤدي ـ لا محالة ـ إلى التأثير على مستوى المعلم سلباً، وبالتالي على نوعية المتعلمين ومستوياتهم.

ومع أهمية التدريب إلا أنه يبقى أحد أشـكال النمو المهني المطلوب، وعلى المدرسـة مع المعلمين وأصحاب الخبرة والاختصاص برسم المسار المهني لجميع العاملين بالمدرسة وبخاصة المعلمين، وذلك بتصميم برنامج للتنمية المهنية بحيث يشـمل جميع العاملين بالمدرسـة، وهذا هو التوجه العالمي لضمان تطوير أداء العاملين بالمدرسة والمعلمين، ففي أمريكا وتبعـاً لإحصائية (American Council of Education, 1999) فـإن ٩٩٪ من المعلمين في أمريكا يمرون بشكل من أشكال التنمية المهنية خلال (١٢) شهراً. كما تورد الإحصائية أن متوسط العبء التدريسي للمعلم يصل إلى

(٣٠) حصة أسبوعياً، مما يقلل الوقت المتاح للمعلم للتحضير للدروس، فمعلم المرحلة الابتدائية لديه (٨) دقائق لتحضير الـدروس، بينما معلم المرحلة الثانوية لديه (١٣) دقيقـة لتحضير الدروس، وهو الأمر الذي يتطلب مهارات عالية للقيام بالأدوار المطلوبة ضمن الوقت المتاح. وهو الأمر الذي يجعل من النمو المهني المستمر أمراً في غاية الأهمية.

أنواع التدريب	الوصف العام
البرامج التدريبية التأهيلية	تهدف هذه البرامج إلى إكساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات والخبرات الأساسية اللازمة للأداء المتقن في مجال عملهم، وتمكينهم من القيام بمسؤولياتهم ومهامهم الجديدة (مديرين، معلمين، موجهين..) وتقدم هذه البرامج ـ عادة ـ قبل الخدمة.
البرامج التدريبية العلاجية	تهدف هذه البرامج إلى معالجة نقص أو قصور أو خلل يظهر على أداء البعض أثناء الخدمة وقيامه بواجباته ومسؤولياته. وتقدم هذه البرامج ـ عادة ـ أثناء الخدمة.
البرامج التدريبية الإثرائية	تهدف هذه البرامج إلى تعميق التخصص، أو تعرّف على المستجدات والمتغيرات الحاصلة في حقل أو مجال من مجالات التربية والتعليم. وتقدم هذه البرامج ـ عادة ـ أثناء الخدمة.
البرامج التدريبية التحويلية	تهدف هذه البرامج إلى إعادة تأهيل بعض الموظفين ليصبحوا قادرين على أداء مهام ووظائف جديدة تختلف عن المواقع التي يشغلونها حالياً، إما بسبب الترقية لعمل جديد، أو عدم أهليته للاستمرار في عمله. وتقدم هذه البرامج ـ عادة ـ أثناء الخدمة.
البرامج التدريبية الإجرائية	وهي البرامج التي ترتكز على التدريب الميداني العملي القائم على إعداد البحوث الإجرائية الميدانية من واقع الخبرة والتجربة، والقيام بالزيارات الميدانية للمؤسسات التربوية المشابهة لتبادل الخبرة والاطلاع على التجارب، والمطالعات التربوية المنهجية وعقد حلقات نقاشية مع المختصين في نفس المجال أو الحقل.



(جدول ١،١) يبين أنواع التدريب في مدرسة المستقبل (العدلوني،٢٠٠٠م)

وكثيراً ما يتم الخلط بين التنمية المهنية كمفهوم والتدريب أثناء الخدمة، وبالرغم من أهميتها إلا أن الدراسات تشير إلى وجود فروق كثيرة بين النمو المهني والتدريب أثناء الخدمة ويمكن إيجادها في الجدول (١،٢) التالي:

التنمية المهنية	التدريب أثناء الخدمة
– تبدأ قبل التعيين.	– يبدأ بعد التعيين.
– حق مكتسب للجميع.	– يستخدم كمكافأة أو عقاب أحياناً.
– تأتي بدافعية ذاتية ووظيفية.	– يأتي بدافعية وظيفية.
– يستفيد منها الجميع.	– خاص لفئة بسيطة.
– عملية مستمرة.	– عملية متقطعة.
– مبنية على الاحتياجات التدريبية.	– مبني على تقدير مسؤول العمل.
– تقودها خبرات متنوعة.	– يقوده المدربون المتخصصون.
– تركز على احتياجات صاحب العلاقة والمدرسة.	– يركز على احتياجات صاحب العلاقة فقط.
– تنظم بطريقة تعاونية.	– ينظم بطريقة فردية.
– الخبرة تنتقل للجميع.	– الخبرة حكر على الأفراد.
– تقيّم لقياس أثر التدريب في الأداء.	– يقيّم للرضا الوظيفي.



الجدول (١،٢) الفرق بين التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة

مما سبق تتضح لنا أهمية تبني توجه التنمية المهنية بمفهومها الواسع عوضاً عن المفهوم الضيق للتدريب أثناء الخدمة، وذلك لأن التنمية المهنية بمفهومها الواسع وبأشكالها العديدة يمكن لها أن تسد كثيراً من الفجوات الأدائية الموجودة في الميدان التربوي، وتجعل من المعلم وجميع العاملين في المدرسة متعلمين مدى الحياة، وتجيب عن أسئلة كثيرة يطرحها الفكر والميدان التربوي مثل:

١ ـ هل يمكن أن يكون المعلم معلماً ومتعلماً في آن واحد؟
٢ ـ هل يمكن أن يتعلم المعلم بعيداً عن برامج وميزانيات الوزارة؟
٣ ـ هل يمكن للمعلم أن يكون مدرباً لنفسه. معلماً لغيره؟
٤ ـ لماذا يحتاج المعلم لأن يتعلم؟
٥ ـ كيف يتعلم المعلم وهو على رأس عمله؟ ومتى؟
٦ ـ ما الفرص المتاحة للمعلم ليتعلم خارج أسوار المدرسة؟
٧ ـ ما أساليب تشجيع المعلم ليكون دائم التعلمّ؟

وعلى الرغم من أهمية جميع العاملين في المدرسة، من قيادة تربوية وإدارة مدرسية ومعلمين ومشرفين، إلا أن المعلم سيظل من أهم هذه الفئات التي يجب أن تعطى رعاية خاصة في مجال النمو المهني، وذلك حتى يمكن للمعلم أن يؤدي دوره بشكل فعال، وهو الأمر الذي أغفله كثير من الأنظمة التعليمية، في الوقت الذي تحمل فيه المعلم إلى حد كبير مسؤولية ضعف مخرجات التعليم.

والاهتمام بعملية التنمية المهنية يتطلب تخطيطاً علمياً منظماً يشمل جميع الفئات العاملة في المدرسة، وهي المسؤولية التي يجب أن تتحملها المدرسة كمؤسسة، وتسعى للاهتمام بها وتطويرها باستمرار.. وهذا يحمل مجموعة من الأدوار والمهام الأساسية لعل من أهمها:

١ ــ تكوين فريق للتنمية المهنية يتحمل عبء التفكير والتخطيط والمتابعة والتقويم، ويتألف من جميع الشركاء في المدرسة.

٢ ــ بناء خطة التنمية المهنية وفق نماذج ومجالات وأدوات علمية متفق عليها.

٣ ـ بناء بطاقة للنمو المهني لجميع العاملين في المدرسة تكون بمثابة سجل توثيقي لجميع أشكال النمو المهني التي يمرُّ بها المعلم وغيره من العاملين في المدرسة.

٤ ــ التقويم الحالي والبعدي للبرامج والفاعليات المتبناة في خطة التنمية المهنية في المدرسة.

الشكل (١،٢) مجالات التنمية المهنية



وهناك نماذج عديدة يمكن تبنيها كمجالات وأشــكال للتنمية المهنية، والشــكل (١،٢) للتنمية المهنية، يحدد أربعة مجالات أساســية للتنمية المهنية وهي التطوير الذاتي والتعاوني والمباشــر وغير المباشــر. وقد فصلت دراســة Mac Gilehrist et.al, 1994، 2000 هذه الأشكال من التنمية المهنية كما يلي:

١ ـ قراءات ذاتية في مجال التخصص العلمي، وفي مجال أســاليب التدريس والتقويم واســتخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية. كما يمكن للمعلم أن يقرأ في المجالات العامة لتكوين ثقافة علمية، مهنية يستفيد منها أثناء تدريسه لربط التدريس بالحياة.

٢ ـ التعلم عن بُعد: وذلك من خلال ما هو متوافر من برامج منهجية يقدمها العديد من المؤسسات بعدة أشكال، لعل من أهمها شبكة الإنترنت. فهناك العديد من المواقع العالمية التي تمد المعلم بكل ما يحتاجه من معارف ومهارات وأدوات مســاعدة لتحسين أدائه وتطوير مستواه واستمرار نموه، وكثير من هذه المواقع يوفر هذه الخدمات مجاناً. بهذه الخدمة نجد أن العلم أصبح بالفعل لا موطن له، وأصبح مشاعاً يمكن لأي مجتهد أن ينهل منه كل حسب همته.

٣ ـ الزيارات المتبادلة على مستوى المدرسة أو مستوى المعلمين، بحيث يتعزز الدور الاجتماعي للمدرسة ويمارس فيــه المعلم أنشــطة أخــرى، بالإضافة إلى عملية التدريــس، ومن خلال هذه الزيارات ومــا يحدث فيها من مناقشات وتبادل لوجهات النظر وعرض لمشكلات وحلول يستفيد المعلم منها أيما استفادة.

٤ ـ تنظيم حلقات نقاشــية على مســتوى المدرسة، أو على مســتوى عدة مدارس، وهذا النشاط له فوائد كثيرة، خصوصاً في حل المشــكلات التي يواجهها المعلم أو الإدارة المدرســية وفي تطويــر العمل، أو الاتفاق على أفضل البدائل للتعامل مع موضوع معين.

٥ ـــ تدريــب الآخرين، لا بد من وأن لدى كل معلم مناطق قوة يســتطيع أن ينقلها للآخرين بحيث يســتفيد هو بتدريب الآخرين مجموعة من المهارات الإضافية مع تعزيز جوانب قوته، ويســتفيد الآخرون لتحسين جوانب الضعف لديهم.

٦ ـ الملاحظة الصفية، ويمكن من خلالها أن يتعلم المعلم كثيراً من الأمور إذا تم إجراؤها بطريقة علمية منهجية. على ســبيل المثال إذا كانت لدى المعلم نقطة ضعف معينــة يمكن له من خلال الملاحظة الصفية لمعلم متميز أن يتعلم بشكل عملي وفاعل.

٧ ـ المشــاركة في اللجان وفرق العمل في المدرســة، والتي يمكن للمعلم أن يمارس فيها أدواراً تختلف عن الدور المعروف، وهو عملية التدريس، ويمكن للمعلم والعاملين في المدرسة أيضاً أن يكتسبوا قيماً ومهارات إضافية مثل: العمل التعاوني، والعمل مع الآخرين، تحمل المسؤولية ومهارات إدارية مثل: التخطيط والتنظيم.

٨ ـ المشاركة في الأنشطة المجتمعية: هي عملية توسيع نطاق المعلم والعاملين في المدرسة وتأثيره، بحيث يصبح أداة فاعلة في المجتمع يؤثر فيه ويتأثر به، وهذا من شأنه أن يرفع من مكانة المعلم في المجتمع، وفي الوقت نفسه يكسب المعلم مهارات وعلاقات إنسانية ويشعره بأهمية نفسه.

٩ ـ تنظيم المناســبات الرســمية: مشاركة المدرســة وبالأخص المعلم في تنظيم المناسبات الرسمية على مستوى الدولة أو المدرســة أمر في غاية الأهمية، وذلك من عدة نواح، من أهمها: ربط المدرســة بالواقع، واكتســاب خبرات إدارية وتنظيمية جديدة، وإضفاء روح التجديد من جهة، ومواكبة الأحداث من جهة أخرى.

١٠ ـ تقديم محاضرات وندوات تصب بشكل مباشر في التنمية المهنية لمن يقوم بهذا النشاط، فإلقاء المحاضرات وتنظيــم النــدوات، وإلقاء أوراق العمل، يقتضي من المعلم أن يقرأ ويطّلع على آخر المســتجدات في مجاله، ويتطلب التفكير الجاد في أسلوب العرض وتقديم المادة بشكل فعال، كل هذه العمليات تسهم في تطوير أداء المعلم وزيادة حصيلته المعرفية ورفع مستوى أدائه الوظيفي.

١١ ـ اســتضافة برامج تدريبية داخل المدرســة بمختلف أنواعها (الإثرائية ـ العلاجية ـ التنشيطية)، والتي من شــأنها أن تحقق الهدف الذي نظمت من أجله. واستضافة البرامج التدريبية داخل المدرسة قد يكون أفضل بكثير من الذهاب للمراكز التدريبية، لأن المدرسة هي الميدان الحقيقي والبيئة الطبيعية التي يعمل فيها المعلم، لذلك قد يكون من المجدي أكثر أن يتدرب المعلم في موقع عمله.

١٢ ـــ حضــور برامج تدريبية خارجية: هذا أمر لا يتعارض مع العنصر الســابق، إذ يتطلب التدريب في بعض الأحيان أماكن وأدوات معينة قد لا تتوافر في المدرسة، كسعة المكان، وتوافر الأجهزة للتدريب، والموقع المناسب للمشاركين، كل هذه العوامل تحتم على العاملين بالمدرسة الانتقال إلى الخارج للتدريب والاستفادة.

١٣ ـ القيام بالبحوث الإجرائية: والذي يعدُّ من أهم أدوات التطوير المنهجي الذي يقوم به كثير من المدارس المتميزة، وكذلك يقوم به المعلمون المتميزون. ومثل هذه الأبحاث تساعد المدرسة على حل مشكلاتها الميدانية، وتساعد المعلم على التعامل مع مشكلاته الصفية، أو تحقيق طموحاته مع طلبته في أي مجال من المجالات.

١٤ ـ التوأمة بين المدرسين: وهي أسلوب أخذ في الانتشار بشكل كبير في بعض الدول مثل بريطانيا، وهو نظام بديل للتوجيه والإشــراف الفني. ويعتمد هذا النظام على ربــط المعلمين بعضهم ببعض ربطاً منهجياً بحيث يســتفيد كل معلم من الآخر في مجــالات التخطيط والتدريس والتقويم والتدريــب. ويقوم كل معلم في هذا النظام بزيارة زميله ومشــاهدة أدائه وكتابة تقرير عن نوع ومســتوى الأداء، ويجتمع المعلم بعد ذلك بزميله لتتم مناقشــة المشاهدة، وتحديد جوانب القوة والضعف وسبل تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف. وهناك تفاصيل كثيرة في هذا الجانب لا يمكن تغطيتها في هذه المساحة.

ولا بد للمدرســة الناجحة أن يكون لها برنامج محدد للنمو المهني مع بداية كل عام دراســي جديد بطريقة علمية ومنهجية، تســاعد كل منتســب أن يعرف ما له وما عليه، وتساعده بأن ينمو مهنياً وتتسع دائرة عطائه ونشاطاته، وإن أشكال النمو المهني المذكورة سابقاً تعتمد أساساً على الحقيقة الغائبة عن أذهان كثير من المعلمين والإدارات المدرسية، وهي أن ما يمكن أن نتعلمه من بعضنا البعض كبير جداً ولكننا نجهل ذلك، ففي كل مدرســة جوانب قوة (إدارية وفنية وتدريسية) تستطيع أن تستفيد منها وتطورها. بل وتصدرها للآخرين. فعلى سبيل المثال، لا بد من أن في كل مدرسة مجموعة من المعلمين المتميزين علماً وأداءً يمكن لهم أن يدربوا زملاءهم، وأن يقدموا لهم النصح والإرشاد، وينقلوا لهم خبرات من خلال التدريب أو التوأمة أو الزيارات الصفية أو الملاحظة الصفية. وبذلك يمكن للمعلم المتميّز أن يســتفيد من خلال ممارسة عملية التدريب والتوجيه. والمعلم الضعيف يمكن أن يستفيد من خلال مشاهدة المعلم المتميز ومحاولة محاكاته.

إضافة لذلك فإن ممارســة الأشكال المختلفة للنمو المهني تجعل من المدرسة مكاناً حياً مليئاً بالتفاعلات والأنشطة المفيدة على جميع المســتويات، فلا يجب أن يقتصر دور المدرســة على تعليم الطلبة فقط، وإنما يجب أن تكون المدرسة مكاناً يتعلم فيه الجميع (مدرسة دائمة التعلّم) بلا استثناء.

وتجدر الإشــارة هنا إلى ما أكده (Mac Gilehrist, et. al, 1997) على أنه لنجاح برامج وأنشــطة النمو المهني لابد من أن تتوافر في المعلم وجميع العاملين في المدرسة أربع قابليات أساسية هي:

١ ـ القابلية للتطوير.

٢ ـ القابلية للنقد الذاتي.

٣ ـ القابلية للاعتراف بجوانب قوة الآخرين والتعلّم منهم.

٤ ـ القابلية لتعلّم الجديد والذي يساعد على تطوير الأداء.

وهذه القابليات تزيد من فرص الاستفادة من برامج التنمية المهنية وتساعد على صنع متعلمين دائمي التعلم.

١،٤ المبادىء العشرة للتنمية المهنية الفعّالة:

حددت دراســة دوزر (Dozier, 1999) عشرة مبادىء أساســية اعتبرتها مفتاح التنمية المهنية الناجحة. وتتلخص هذه المبادىء العشرة فيما يلي:

١ ـ ضرورة مشــاركة جميع الفئات (أولياء الأمور والمعلمين والإداريين والمســؤولين) في بناء خطة التنمية المهنية وتنفيذها وتقويمها؛ ولعل أهم هؤلاء الشركاء هم المعلمون، وذلك لأهمية الدور المدرسي الذي يقومون به، فلا بد لأولياء الأمور والمعلمين وبقية الشــركاء أن يعلموا الأهداف التي يجب عليهم أن يحاولوا تحقيقها، وتعلم كل فئة الأدوار المتوقعة منها، وبالتالي ماذا تحتاج لتكون قادرة على تحقيق الأهداف.

٢ ـ إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطور والتحسين، وينطلق هذا المبدأ من ضرورة مراعاة اختلاف حاجات الأفراد في المنظمة، وبناء على ذلك تختلف برامج التنمية المهنية التي تقدم إليهم. فالمعلم المستجد ليس كمن قضى في التدريس عشرين عاماً.

لذلك يجب على المنظمة مراعاة ذلك بحيث تستجيب برامج التنمية المهنية لحاجات الأفراد الحقيقية، ولكن لا بد من عدم المبالغة في التركيز على الأفراد، وإنما لا بد من الانتباه والاهتمام بالمنظمة ككل، واضعين نصب أعيننا المتعلم كنقطة تركيز أساســية والمعلم كعنصر فعّال أساســي، مع ضرورة تغطية الفئات الأخرى في المنظمة أو المدرس في خطة التنمية المهنية.

٣ ــ الانتقال من نموذج الفجوات إلى نمــوذج النمو في بناء خطة التنمية المهنية، ويقوم هذا المبدأ على الانتقال مــن التركيــز التقليدي على الفجــوات والنواقص لدى المعلمين والعاملين في المدرســة ومحاولة علاجها إلى البناء على الثراء المعرفي والخبرات التراكمية التي يملكها المعلمون والعاملون في المدرسة ومحاولة تحسينها وتطويرها.

٤ ـ توظيف نتائج البحوث والدراســات والتجارب المتميزة في مجال التعليم والتعلم والقيادة، فمن المهم جداً أن يعتمد برنامج التنمية المهنية في المنظمة أو المدرســة على نتائج بحثية وتجارب إنسانية، وألا يكون البرنامج عشوائياً أو معتمداً على انطباعات شخصية.

٥ ـ تنمية الخبرات الداخلية في مجالات المادة العلمية وطرائق التدريس واستخدام التكنولوجيا والمجالات الأخرى اللازمة للوصول لتدريس متميز يحقق نتائج طلابية قيمة؛ ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة تركيز برامج التنمية المهنية على تنمية خبرات تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة أو المدرسة.

٦ ــ ضــرورة التعامل مع التنميــة المهنية كعمليات وليس كنتائج؛ فالتنمية المهنية مــن المفترض أن تكون عملية مستمرة تحدث بشكل طبيعي أثناء اليوم المدرسي.

٧ ــ التخطيط الجماعي للتنمية المهنية؛ إن التخطيط للتنمية المهنية يجعلها أكثر فاعلية وأكثر قبولاً لدى المعلمين والعاملين في المنظمة أو المدرسة.

٨ ـ بناء خطة متكاملة طويلة الأجل؛ لا بد للمدرسة أو المنظمة التي تسعى لأن يكون لها نظام تنمية مهنية فعال، أن تقوم ببناء خطة متكاملة طويلة الأمد تراعي فيها الجوانب المختلفة بحيث تكون لديها صورة كلية واضحة وتحقق أهدافها على مراحل.

٩ ـ توفير الوقت والموارد المناســبة لبرامج التنمية المهنية والتوعية حتى تحقق التنمية المهنية أهدافها، لا بد لها من متطلبات أساسية تضمن لها تحقيق أفضل نتائج ممكنة، ومن هذه المتطلبات الوقت والموارد.

١٠ ــ ضرورة قياس أثر التنميــة المهنية على المتعلمين، فالتركيز على نتائج التنميــة المهنية وانتقال أثرها على المتعلمين من الأمور الأساسية التي يجب أن تركز عليها المنظمات.

١،٥ المعايير العالمية للتنمية المهنية

لقد أصدر المجلس الوطني للتنمية المهنية National Staff Development Council مجموعة من المعايير لأشكال وعمليــات ومضامين التنمية المهنية المطلوبة، والتي يجب مراعاتها عند بناء خطط التنمية المهنية، وتنقســم هذه المعايير إلى ثلاثة أقسام رئيسة، وهي:

١ ـ معايير متعلقة بالإطار.

٢ ـ معايير متعلقة بالعمليات.

٣ ـ معايير متعلقة بالمحتوى.

وقد أوردها (Colins, 1999) كما يلي:

أولا: المعايير على مستوى الإطار:

التنمية المهنية الفعالة:

- تتطلب التركيز على مفهوم التطوير المستمر وتعزيزه.
- تتطلب قيادة فردية بحيث توفر الدعم المستمر لجميع الشركاء (معلمين، إداريين، أولياء أمور) وإثارة دافعيتهم للتطوير المستمر.
- تستلزم أن تكون الخطة متوافقة مع الاستراتيجية الكلية للمدرسة والمنطقة التعليمية.
- تعطي المنتسبين فرصة للتعلم من بعضهم البعض، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة الكلية.
- هي إبداع وتحديد في حد ذاتها تتطلب وعياً ودراسة لعمليات التغيير.

ثانياً: على مستوى العمليات

التنمية المهنية الفعالة:

- توفر المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو التطوير والتفكير التنظيمي.
- تعتمد على المعرفة المتوافرة حول كيف يتعلم الإنسان.
- تتعامــل مع المســتويات أو المراحل الثــلاث للتغيير، وهي مرحلــة المبادرة، ومرحلة التطبيــق، ومرحلة العمل المؤسسي.
- تعتمــد في ترتيب أولوياتها على تحليل البيانات المتوافرة عــن تحصيل الطلاب وإنجازاتهم، ومن ثم الأهداف الموضوعة لتعلم الطلاب.
- تستخدم معارف ومضامين أثبتت فعاليتها من حيث أثرها في الطلاب.
- توفر إطاراً عملياً لتحقيق التكامل بين خطة التنمية المهنية ورؤية المنظمة أو المدرسة.
- تتطلب عمليات تقويم مستمر تستخدم مصادر معلومات عديدة وعلى مستويات مختلفة.
- تستخدم أساليب وأشكالاً مختلفة من الأنشطة والبرامج لتحقيق أهدافها.
- تهتم بالمتابعة للتأكد من مدى تحقق التطوير المطلوب.
- تتطلب من المعلمين والعاملين اكتساب مهارات إدارية مثل إدارة الاجتماعات واتخاذ القرارات وحل المشكلات والعمل في فريق عمل.
- تتطلب آلية ومراحل بناء فرق العمل وكيفية تفعيلها لتكون عملية ومنتجة.

ثالثاً: المعايير على مستوى المحتوى:

التنمية المهنية الفعالة:

- تزيد من فهم المعلمين والعاملين في المدرسة عن كيفية توفير البيئة المناسبة التي تستجيب للحاجات البنائية للمتعلمين.
- تسهل عملية تطوير وتطبيق نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة، والتي من شأنها أن تضاعف تعلم الطلاب.
- تزيد من الوعي بمفهوم التنوع وتوفير التدريب اللازم لتحقيق تعليم أفضل للجميع.
- تمكن التربويين من توفير مناهج تتيح فرصة أكبر للمتعلمين للتفاعل والتفكير المنهجي.
- تعد المعلمين لاستخدام طرائق تدريس علمية لتحقيق أهداف المنهج.
- تساعد المعلمين والعاملين على تبني توقعات عالية لطلابهم.
- تتطلب تعاوناً متكاملاً بين المعلمين والمدرسة والأسرة لتطوير المستوى التعليمي للطلاب.
- تعد المعلمين لاستخدام أساليب تقويمية منوعة في فصولهم.
- تساعد التربويين على الدمج بين تحقيق الأهداف التعليمية للمتعلمين والخدمات التطوعية للمجتمع المحيط.
- تزيد من قدرة العاملين بالمدرسة على توجيه وإرشاد الطلبة.
- تزيد من معارف وقدرات العاملين في المدرسة على العمل مع فرق عمل متعددة الاختصاصات والخبرات.

١.٦ نماذج التنمية المهنية:

قبل الشروع في الحديث عن نماذج التنمية المهنية لابد من التطرق وبشكل مختصر لموضوع كيف يتعلم الكبار؟.. ومن ثم تحديد استراتيجيات ونماذج التنمية المهنية الفعالة. تؤكد الدراسات أن الكبار يتعلمون بشكل أفضل عندما:

١ ـ يكون التعلم مرتبطاً بشكل مباشر بمشكلة محددة يواجهها المتعلم في عمله (Sander, 1993)

٢ ـ يشارك المتعلم في اختيار محتوى البرنامج الذي سيشارك فيه وأنشطته وفاعلياته (Little,1993)

٣ ـ يشارك المتعلم زملاءه في العمل في حل مشكلات عملية مرتبطة بالعمل وتمثل مصدر قلق جماعي (Brook Field, 1986).

٤ ـ يشعر المتعلم بأنه يعد لأدوار ومسؤوليات أكثر تحدياً مما يقوم به حالياً.

٥ ـ يعطى المتعلم أساليب وأدوات لتعرّف أدائه بالنسبة للمهارات الجديدة التي يفترض أن يكون قد اكتسبها (Sprinthall & Sprinthall,1983).

٦ ـ يشعر المتعلم أن هناك تفهماً للمشاكل العملية، والقلق الذي يشعر به تجاه مشكلة معينة، وأن هناك استجابة لهذا الشعور بشكل عملي، وعندها يتعلم كيف يوظف ما تعلمه لحل هذه المشاكل (Hard et. al, 1987).

٧ ـ يعطى المتعلم الدعم بعد التدريب على شكل استشارات أو حلقات نقاشية أو ملاحظة صفية أو غيرها من أشكال الدعم.

ويؤكد (Collins, 1999) أن الدعم إذا انتهى بانتهاء التدريب أو إلى فاعلية من فاعليات التنمية المهنية فإن فرصة الاستفادة مما تعلمه الشخص قد لا تتعدي واحداً على عشرة (عُشر). في تطوير ذاته وأدائه، وبالتالي العملية التعليمية.

ومن هذا المنطلق يؤكد (Collina,1999) على أهمية اختيار الاستراتيجية أو النموذج الأنسب لتحقيق أهداف التنمية المهنية في مؤسستك، بما في ذلك من الجهود المبذولة والأموال المصروفة والأوقات الموضوعة. ويوصي حتى يكون الاختيار صحيحاً بمراعاة أن:

١ ـ يستند إلى نتائج علمية وبحثية بحيث يكون البرنامج مجرباً ومعروفاً تأثيره على تطوير المتدرب وتحسين مستوى المتعلمين.
٢ ـ مراجعة دقيقة للتأكد من مناسبة المحتوى لاحتياجات المتدربين.
٣ ـ يستجيب لأهداف التنمية المهنية الموضوعة في خطة المدرسة أو المنظمة.

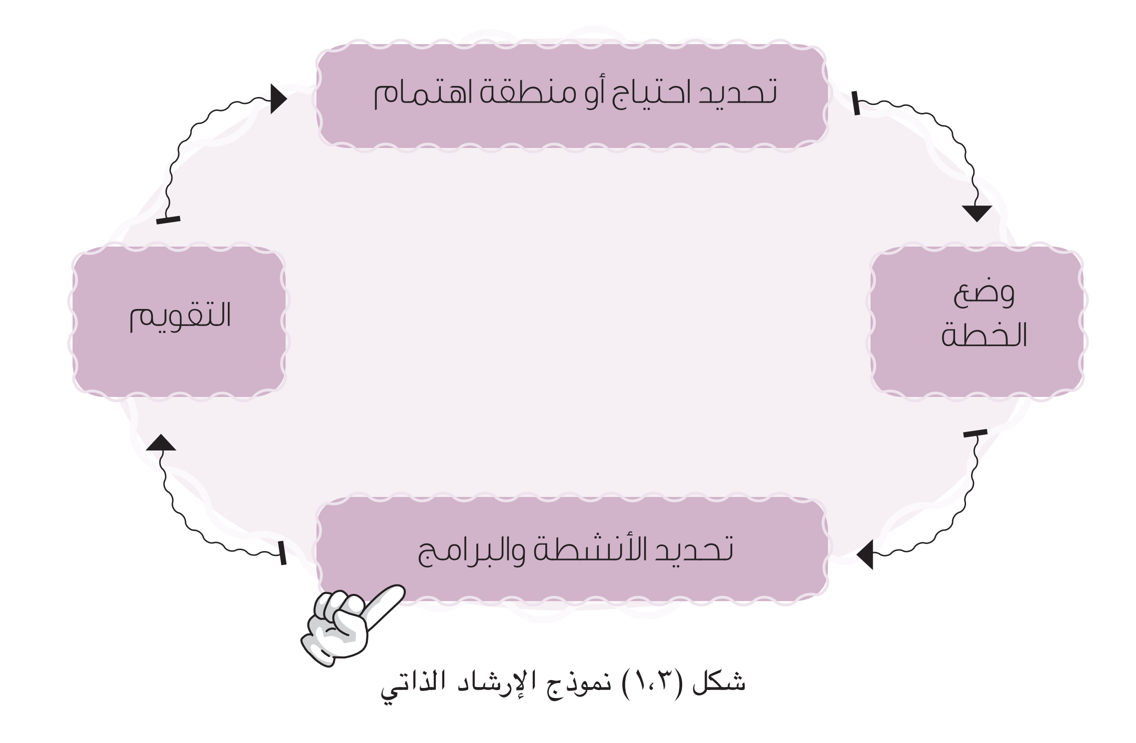
إن هذه النقاط قد تساعد المنظمة أو المدرسة على اتخاذ القرار المناسب بشأن النموذج المناسب للتنمية المهنية، خصوصاً في ظل وجود العديد من النماذج والخيارات، ولكل إيجابياته وسلبياته، أو بغض النظر عن النموذج المختار، لا بد من الاطمئنان إلى البرامج والفاعليات المختارة لبرامج التنمية المهنية:

١ ـ تركز على تقليل الفجوة بين الواقع والمأمول لدى جميع العاملين في المدرسة، بخاصة المعلمين.
٢ ـ تشارك المتدربين في تحديد الذي يجب عليهم تعلمه.
٣ ـ تطور مناهج ومعارف ومهارات جديدة لدى المتعلمين.
٤ ـ توفر دعماً وآليات متابعة فعالة للمتعلمين.
٥ ـ تكون مرتبطة بمشروع تغيري شامل وواضح لدى المتعلمين (Collins,1999).

وسنقوم باستعراض ثلاثة نماذج للتنمية المهنية مع وصف موجز لكل نموذج.

١.٧ نموذج الإرشاد الذاتي (Collins,1999)

في هذا النموذج تقوم الفئات المختلفة من معلمين، إداريين، مشرفين بتصميم برنامجين للنمو المهني للاستجابة لاحتياجاتهم الخاصة واحتياجات المدرسة، ويفترض هذا النموذج أن كل فئة من الفئات المستهدفة أقدر على تحديد احتياجاتها بدقة.كما يفترض النموذج وجود دافعية فردية وجماعية عالية تساعدهم على الالتزام بالخطة التي يضعونها لتحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة. ويتكون النموذج من أربع خطوات أو مراحل أساسية يوضحها الشكل (١،٣).



شكل (١،٣) نموذج الإرشاد الذاتي

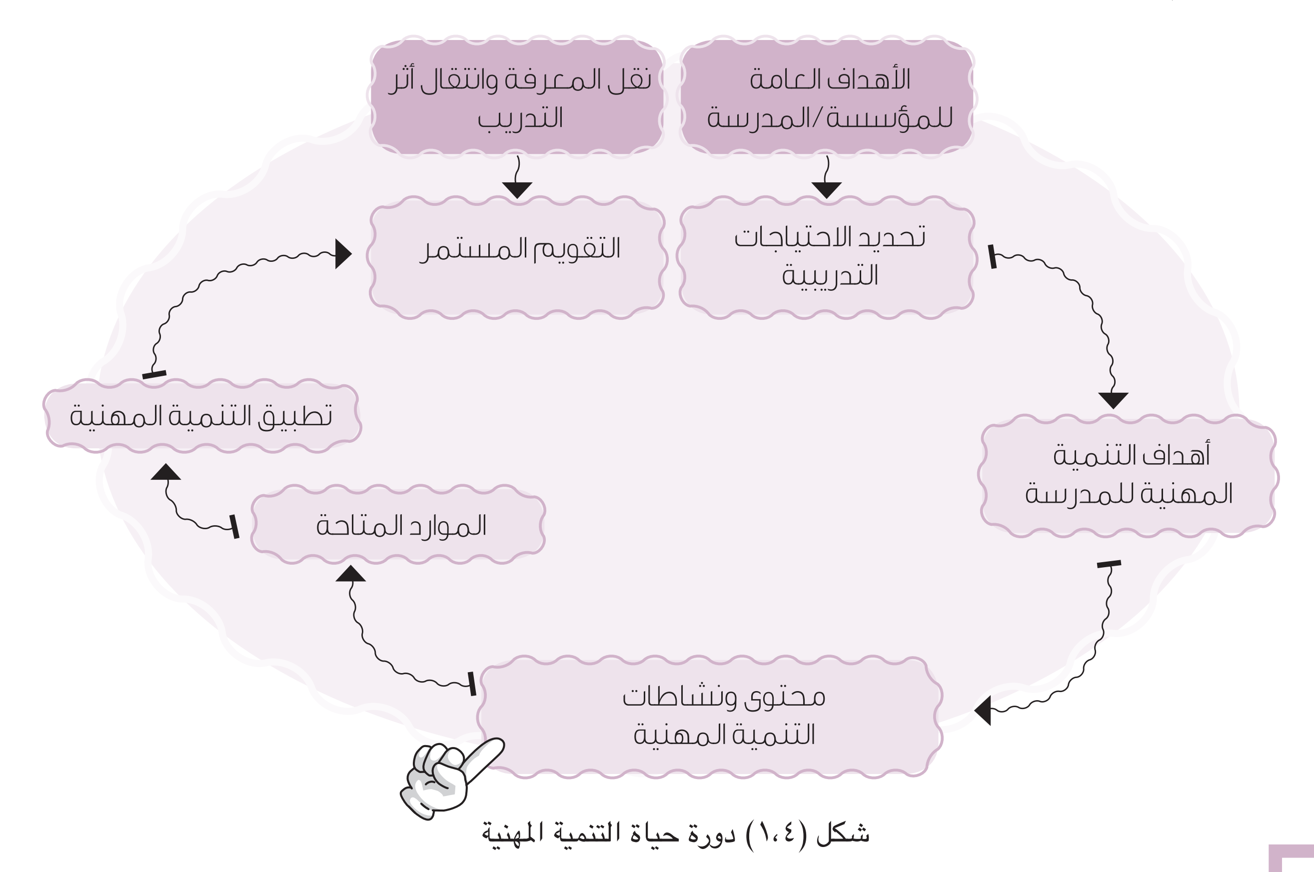
عادة ما يبدأ هذا النموذج من خلال تحديد مشكلة معينة في المنظمة أو احتياج محدد أو منطقة اهتمام معينة، يتم تحديدها من قبل شخص أو مجموعة أشخاص يمثلون فئة من الفئات في المدرسة أو المنظمة عندها يتم تعريف وتحديد الاحتياج أو المشكلة بشكل دقيق، ثم تبدأ عملية تعريف الاحتياجات وتحديدها بدقة، ودراسة البدائل المتاحة لسد هذه الاحتياجات، ثم وفي المرحلة الثانية يتم اختيار البرامج والأنشطة التي من شأنها تحقيق الأهداف التي تم تحديدها. وأخيراً تجري عملية تقويم مستمرة لتعرّف مدى تحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً.

١.٨ نموذج دورة حياة التنمية المهنية (Hassel ١٩٩٩)

يقوم هذا النموذج على أساس وجود أربع مراحل أساسية للتنمية المهنية تتخللها مجموعة من العمليات تمثل في مجموعها دورة حياة التنمية المهنية، وتتلخص هذه المراحل فيما يلي:

١ ـ تخطيط التنمية المهنية وتصميمها.
٢ ـ تطبيق التنمية المهنية وتنفيذها.
٣ ـ تقويم التنمية المهنية وتطويرها.
٤ ـ نقل خبرات التنمية المهنية.

يعتمد النموذج على استيعاب أهداف التعليم على المستويات المختلفة (المنطقة والمدرسة) ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي إما أن تسد فجوة أو تحقق طموحاً أو تعالج مشكلة أو تحقق هدفاً من أهداف المنطقة التعليمية. بعد هذا الاستيعاب للأهداف العامة والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية تتم صياغة أهداف التنمية المهنية صياغة دقيقة، ومن ثم دراسة الوسائل والأنشطة والبرامج الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، ثم دراسة الموارد المتاحة، وهل يمكن لها أن تفي بالاحتياجات المطلوبة، ثم تبدأ عملية التطبيق ثم التقويم والتي يجب أن تكون مستمرة وتصاحبها عملية تطوير، ثم تستطيع المدرسة بعد تكوين خبرات علمية وعملية ناجحة أن تنقل خبراتها وتشارك الآخرين فيما اكتسبته وتعلمته من خلال تنفيذها لخطة التنمية المهنية لديها. ولضمان نجاح هذه المراحل لابد من وجود آلية واضحة للبحوث والدراسات العلمية والإجرائية بشكل مستمر يضمن رفد المدرسة بأفكار جديدة وبأدوات علمية مفيدة وبتغذية راجعة.



شكل (١،٤) دورة حياة التنمية المهنية

ولعل أهم ما يميّز هذا النموذج فكرة نقل الخبرات ومشـــاركة الآخرين، وهو الأمر الذي يســـاعد الجميع على اكتساب معـــارف ومهارات وأفكار مجربة ومدروســـة ويختصر الوقت والجهد والمـــال الذي يمكن أن يصرف في عمليات المحاولة والخطأ.

١,٩ نموذج التغيير ذاتي التوجيه (Collins، ١٩٩٩)

يبدأ هذا النموذج من تحديد الفجوات (الاحتياجات والمشـــكلات والأهداف) التي تريد المدرسة أو المنظمة التعامل معهـــا، ثم تحديد المعايير والمحـــكات الموضوعة من قبل المنظمة التعليمية أو المعايير المعتمدة للمعلمين والإداريين وبقية الفئات الأخرى.

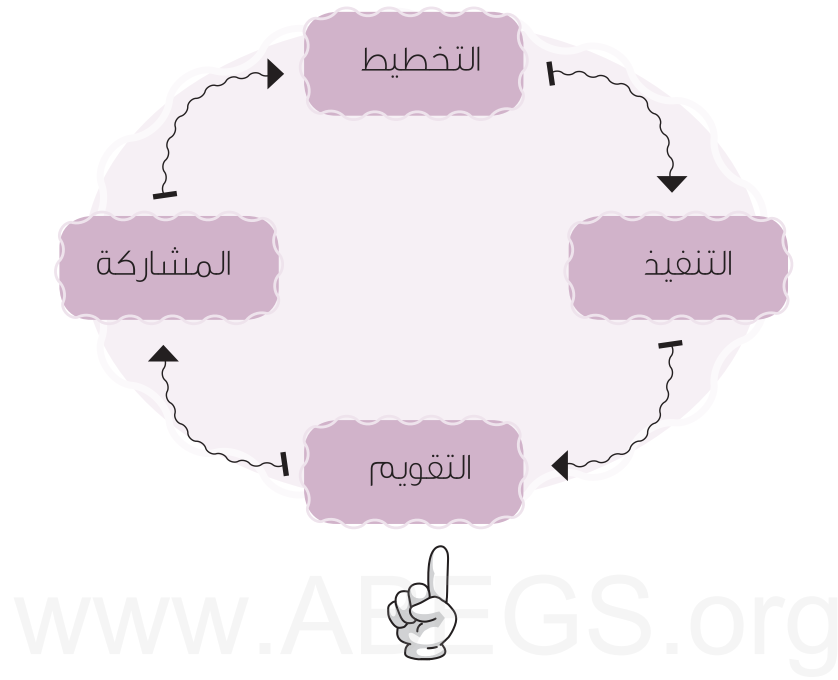
ويتـــم بعد ذلك، بموجب هذا النموذج (الشـــكل ١،٥)، تحديد طرق جمع المعلومات والبدء في جمعها، وتســـتخدم أساليب ومصادر عديدة لجمع هذه المعلومات مثل الاستبانات ونتائج وتقارير الطلبة وسجلات الإنجاز وملاحظة الاقتران بالنســـبة للمعلمين وتقارير الخبراء وغيرها من الأدوات، يتم تحليل هذه البيانات بغرض مقارنة الواقع بالمأمول وتحديد الفجوة أو الفجوات في كل جانب من الجوانب ولكل فئة من الفئات، ثم تعزز هذه الفجوات وترتب على شـــكل أولويات، وتســـتخدم هذه الأولويات في صياغة خطة التنمية المهنية وتحديد أهدافها الأساســـية والبنائية والتطويرية والتطبيقية، ومن ثم تحديد الوســـائل والأنشـــطة والبرامج المحققة لهذه الأهداف وتبدأ عملية التطبيق أو التنفيذ، ويصاحبها التقويم المستمر والتغذية الراجعة.



شكل (١،٥) نموذج التغيير ذاتي التوجيه

١.١٠ نموذج مجلس التنمية البشرية National Staff Development Council

بعد دراسة تحليلية لأفضل خطط التنمية المهنية قام مجلس التنمية البشرية ببناء نموذج وإعداد دليل للتنمية المهنية مبني على القواســم المشــتركة لأفضل خطط التنمية المهنية، والدليل يهدف إلى مساعدة العاملين في المدرسة على بناء خطة تنمية مهنية فعالة وتحقيق نتائج إيجابية. وسنقوم هنا بعرض موجز للنموذج بمراحله وأفكاره وخطواته الأساسية (الشكل ٦، ١).



شكل (٦، ١) مراحل بناء التنمية المهنية

المرحلة الأولى: تصميم التنمية المهنية

إن التصميــم الجيــد للتنمية المهنية لا بــد من أن يتميّز بتخطيط محتوى جيد كمدخلات وأنشــطة فعالة كعمليات لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة. ولتحقيق ذلك لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات العلمية والعملية كما يلي:

١ ـ ضم جميع الشــركاء في عملية تصميم خطة التنمية المهنية ونقصد بالشــركاء هنا: جميع الأفراد والجماعات التي لديها اهتمام بما يجري في المدرســة، ومن بينهم العاملون بالمدرسة والمتعلمون وأولياء الأمور والمجتمع المحيط (Hassal, 1999).

وإليك الخطوات الإجرائية لتحقيق ذلك:

- حدد مَنْ مِنَ الشركاء يجب دعوته للمشاركة في مرحلة تصميم خطة التنمية المهنية.
- ما الأدوار التي ستسند إليهم؟
- ما الأدوار التي ستسند لبقية الشركاء؟
- قم بدعوة الشركاء للمشاركة في تصميم خطة التنمية المهنية.
- حدد الأدوار الإدارية والقيادية التي ستعطى للفريق المشكل.
- حدد الخطة الإجرائية لفريق العمل:
- من سيكون منسق الفريق؟
- متى ستكون الاجتماعات؟ وأين؟

- ماذا تحتاج من مواد ومعلومات؟ ومن سيوفرها؟
- ما آلية اتخاذ القرارات؟ هل بالتصويت أم بالإجماع؟
- ما الخطة الزمنية لعمل الفريق؟
- كيف نقيّم أداءنا؟
- وثّق دورياً أعمال الفريق:
- كوّن أو افتح ملفاً خاصاً لخطة التنمية المهنية.
- سجل الإنجازات التي تحققت.
- حدّد المشكلات والمعوقات التي يواجهها العمل.
- حدّد النشاطات والمسؤوليات الموزعة مع تواريخ البدء والانتهاء.
- تأكد من تنفيذ القرارات السابقة.
- اطلب مراجعة بعض الجوانب كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

٢ ـ طوّر خطة واضحة للتنمية المهنية بحيث تحدد:

أولاً: كيف ستعمل هذه الخطة على دعم المدرسة أو المنطقة على المدى البعيد:

- راجع الأهداف العامة للوزارة أو المنطقة التعليمية والمدرسة.
- حاول أن توحد بين هذه المستويات المختلفة من الأهداف.
- حاول أن تتبنى أهداف الوزارة والمنطقة التعليمية وأن تربطها بأهداف مدرستك.

٣- حدّد احتياجات التنمية المهنية للأطراف المختلفة (المعلم، المتعلم والهيئة الإدارية والإشرافية).. وإليك مجموعة من الخطوات الإجرائية لتحقيق ذلك:

أ) المتعلمون:

- امسح احتياجات المتعلمين.
- حدّد الأدوات التي ستستخدمها لمسح الاحتياجات.
- طوّر الأداة المراد استخدامها بطريقة علمية.
- اجمع البيانات باستخدام الأداة التي تم بناؤها.
- حلّل البيانات التي تم الحصول عليها وضعها في شكل ملخص.

ب) المعلمون:

- حدّد الكفاءات والمهارات الواجب توافرها لدى المعلمين.
- امسح احتياجات المعلمين المهنية اللازمة لتطوير أدائهم.
- حلّل النتائج. وضعها على شكل ملخص.

ج) الهيئة الإدارية والإشرافية:

- حدّد الكفايات والمهارات الواجب توافرها لدى الهيئة الإدارية والإشرافية.
- امسح احتياجات الهيئة الإدارية والإشرافية.
- حلّل النتائج وضعها على شكل ملخص.
- حدّد المستوى الحقيقي للهيئة التدريسية والإشرافية لديك.
- حدّد الفجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن.

٤- تحديد أهداف التنمية المهنية:
- حدّد الأهداف والمبادىء العامة للتنمية المهنية.
- حدّد الأهداف الخاصة للتنمية المهنية.

٥- تحديد محتوى وعمليات ونشاطات التنمية المهنية:
- اختــر آليــة اختيار محتــوى وعمليات التنمية المهنية، لكل مســتوى من مســتويات المنظمة (المنطقة التعليمية) أو المدرسة.
- حدّد المحتوى المطلوب لتحقيق أهداف التنمية المهنية.
- حدّد الأنشطة والفاعليات المطلوبة لتعلم المحتوى الذي تم تحديده.
- فاضل بين الأنشطة التي تم تحديدها.
- قرّر ما الأنشطة التي ستستخدم لتحقيق الأهداف لكل مستوى من مستويات المنظمة.

٦- توفير الأرضية العلمية التي تؤيد المحتوى والأنشطة والفاعليات التي تم اختيارها:
- اســتخدم وسائل جمع المعلومات للوصول لبعض النتائج البحثية والعلمية التي تؤكد مناسبة المحتوى والأنشطة التي تم اختيارها.

٧- حدّد الموارد المتاحة لدعم التنمية المهنية:
- حدّد الموارد المالية المتاحة لدعم التنمية المهنية.
- حدّد الخبرات المهنية المطلوبة لتحقيق أنشطة وفاعليات التنمية المهنية.
- حدّد المصادر والخبرات المطلوبة لتقييم خطة وبرامج ونشاطات التنمية المهنية.
- حدّد التسهيلات والخدمات (المكان والأجهزة) المطلوبة لتحقيق برامج وأنشطة التنمية المهنية.

٨- تقويم خطة التنمية المهنية:
- حدّد معايير النجاح لكل هدف من أهداف التنمية المهنية.
- حدّد الموارد والخبرات المطلوبة لتقييم أنشطة وبرامج الخطة حسب المعايير.
- حدّد وسائل جمع المعلومات ومنهجية العمل المختارة لقياس مدى تحقق المعايير.
- حدّد كيفية توثيق وتحليل النتائج.
- حدّد من سيقوم بالتعديل والتطوير والإصلاح في ضوء النتائج.

٩- نشر الخطة:
- اجعــل فهم الخطة وعناصرها من القواســم المشــتركة لــدى جميع العاملين معك في المؤسســة أو المدرسة.

المرحلة الثانية: تنفيذ خطة التنمية المهنية:

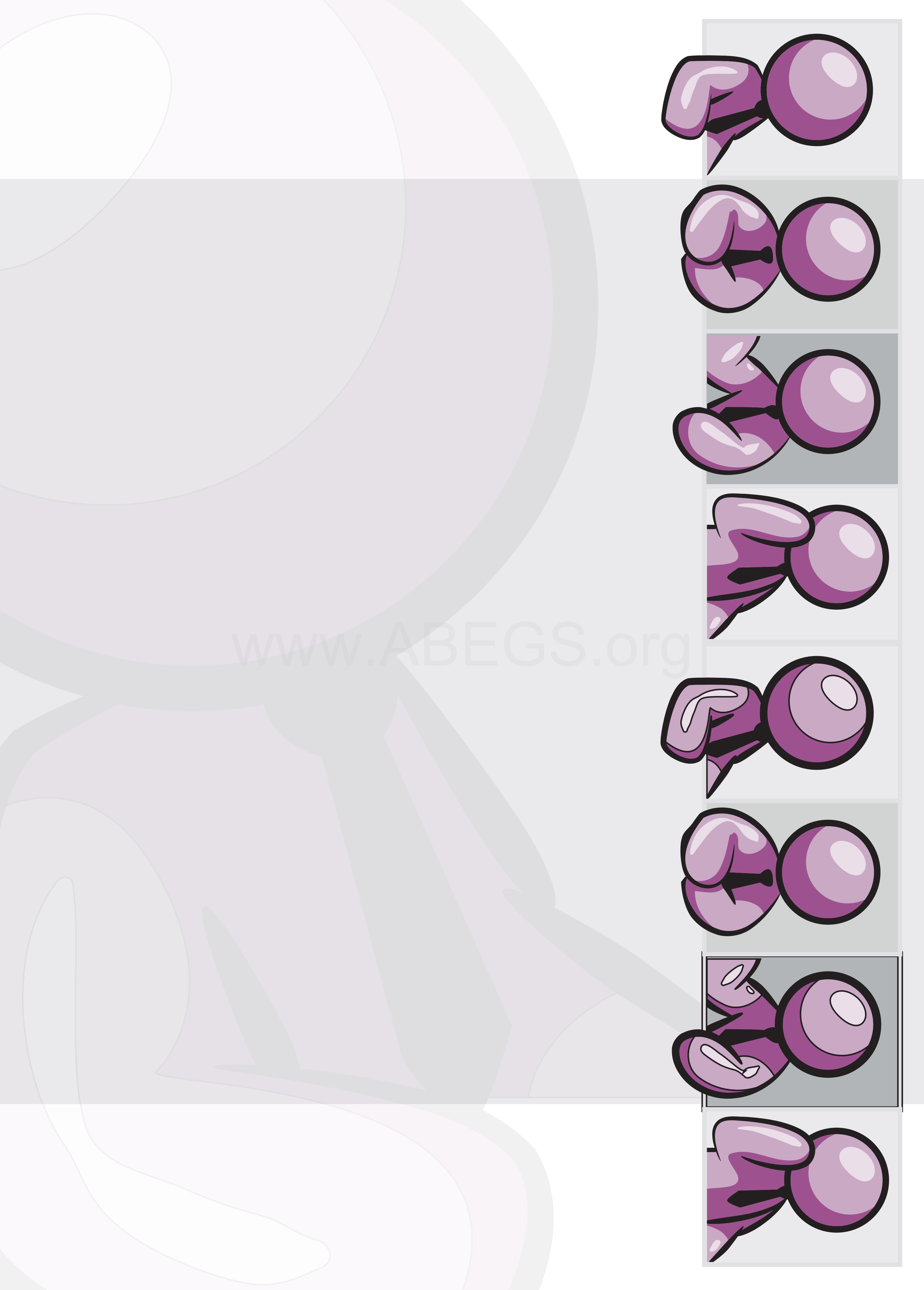
- تبنى الأفكار والممارسات الجيدة التي تقدم في برامج التنمية المهنية في المؤسسة أو المدرسة لديك (في التدريس أو الإدارة أو الإشراف).
- تأكد من أن النظم والقوانين واللوائح في مؤسستك أو مدرستك تشجع التنمية المهنية للجميع.
- حدّد العوامل الحرجة ومعايير نجاح التطبيق في مؤسستك أو مدرستك.
- حدّد مجموعة من العمليات والإجراءات التي تضمن استمرار عملية التطبيق الجيد.
- تأكد من استمرار توافر الموارد الداعمة لعملية التنمية المهنية.
- حاول أن تكون التنمية المهنية جزءاً من الحياة اليومية لمؤسستك، وشجعها باستمرار.

المرحلة الثالثة: تقويم وتطوير خطة التنمية المهنية:

- تأكد من تقويم برامج وأنشطة التنمية المهنية بشكل دوري.
- حدّد وقتاً لمراجعة عمليات وأدوات التقويم لديك بهدف تطويرها وتحسينها.

المرحلة الرابعة: نقل المعارف والخبرات للاستفادة منها:

- وفق قرارات وعمليات وفاعليات خطة التنمية المهنية للاستفادة منها في القرارات والخطط المستقبلية.
- رتّب أدوات ومواد خطة التنمية المهنية بشكل منظم حتى يمكنك الاستفادة منها بسهولة ويمكن للآخرين الاستفادة منها كذلك.





الفصل الثاني
الأدوات العملية للتنمية
المهنية

٢،١ نموذج الحر للتنمية المهنية:

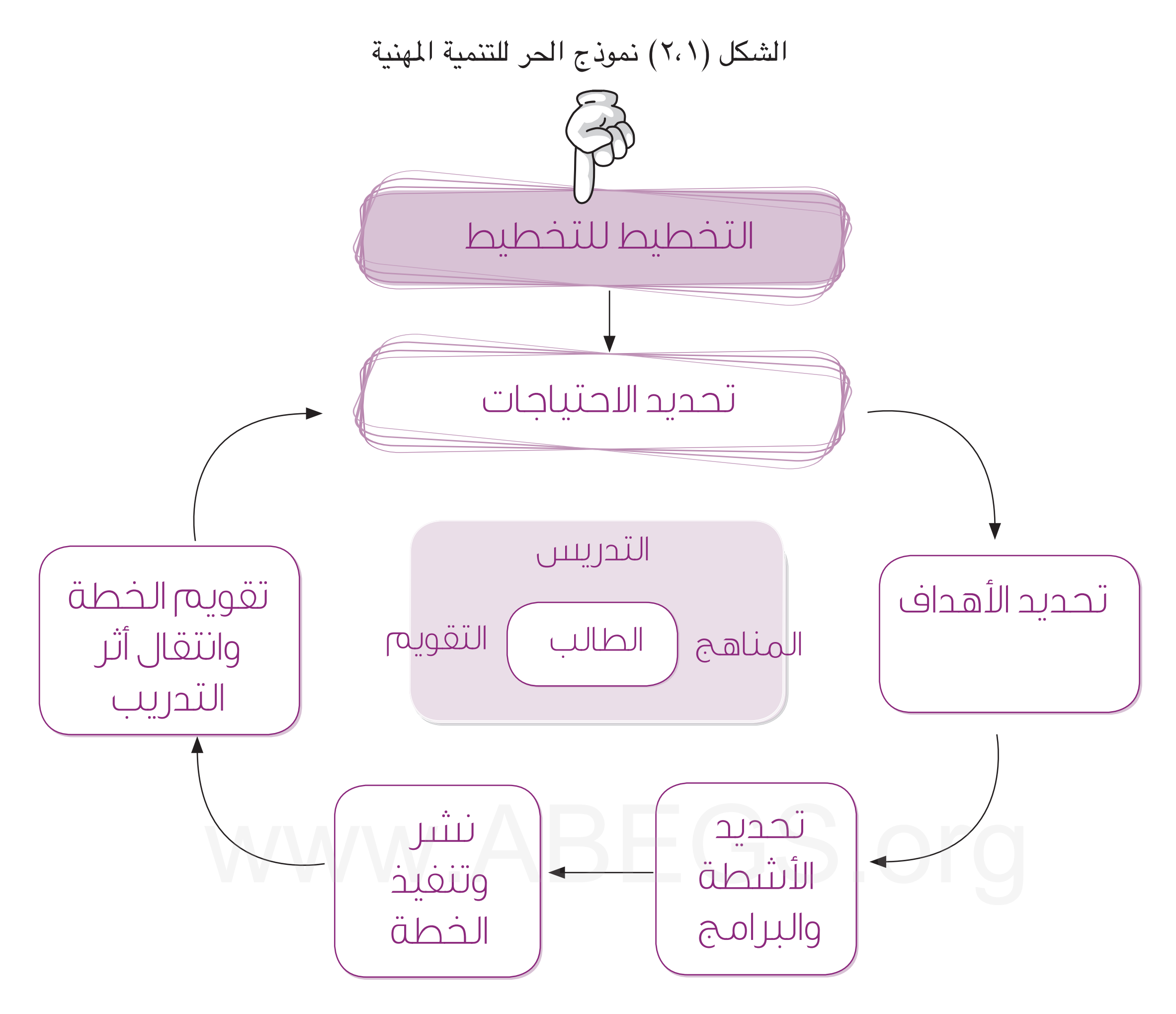
إن الدارس للنماذج المختلفة للتنمية المهنية يجد أن القواسم المشتركة بينها كبيرة حيث تتفق معظمها في ضرورة:

١ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية.
٢ ـ تحديد الأهداف المنشودة.
٣ ـ تحديد المحتوى المناسب.
٤ ـ تقويم البرامج.

والنموذج الجديد المقدم في هذا الدليل يبني على هذه القواسم المشتركة ويزيد عليها تركيزه على العمليات المدرسية الأساسية وهي التدريس والمناهج والتقويم. ويجعل الطالب أو المتعلم في قلب النموذج فالتنمية المهنية ليست هدفاً في حدّ ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف منشودة من أهمها تحسين وتطوير مخرجات التعليم. والشكل (٢،١) يوضح مكونات النموذج والعلاقات بين هذه المكونات.



الشكل (٢،١) نموذج الحر للتنمية المهنية



يبدأ النموذج بعملية التخطيط للتخطيط وهي العملية التي تســبق بناء خطط التنمية المهنية عملية في غاية الأهمية لأنها تسهم في:

١ ـ الاستعداد المنهجي لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢ ـ ربط خطة التنمية المهنية بواقع الممارسات الفعلية.

٣ ـ تجنب الأخطاء السابقة.

وهناك العديد من المصادر التي يمكن أن يســتفاد منها في عملية المراجعة الذاتية ومن هذه المصادر نتائج الطلبة في الأعوام الســابقة والملاحظة الصفية المباشــرة وآراء الطلبة وأولياء الأمور وآراء المعلمين ومحصلة النتائج من هذه المصــادر المتنوعة ســتعطينا مدخلات جيدة لخطة تنمية مهنية ناجحة، وهنــاك العديد من الأدوات والنماذج والخطوات المتضمنة في هذه المرحلة والتي سيتم تفعيلها لاحقاً ثم تبدأ عملية مسح الاحتياجات التدريبية لجميع مكونات المؤسسة المدرسية (الهيئة الإدارية والتدريسية ومجلس الأمناء وأولياء الأمور والمجتمع المحيط) وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل النمــوذج حيث تنبني عليها معظــم خطوات ومراحل وعمليات ومضامين خطة التنمية المهنية والخطوة الثانية هي خطوة تحديد الأهداف والتي بدورها تســاعد في تحديد الأولويات لأنه ومن خلال التجربة العملية غالباً ما تكون الاحتياجات أكبر بكثير من الإمكانات والموارد المتاحة وتأتي الأهداف لتحدد مجالات التركيز التي تخدم بشكل مباشر تحقيق رؤية ورســالة المدرسة. والخطوة الثالثة هي اختيار الأنشطة والبرامج التي من شأنها تحقيق الأهداف المتفق عليها. وحسن اختيار الأنشــطة والبرامج يعدُّ من أهم عوامل نجاح أو فشــل خطط التنمية المهنية ســواء أكانت هذه البرامج دورات تدريبية أو ورش عمل أو مؤتمرات أو حلقات نقاشية أو غيرها من البرامج.

ثــم تبدأ عملية التنفيذ والتي من خلالها تتم ترجمة الخطــة والاختيارات إلى واقع عملي. وتتزامن خطوة تقويم البرامج مع تنفيذ البرامج فيكون هناك تقديم تكويني مباشر للبرامج وتقويم بعدي سنوي أو نصف سنوي للخطة بشكل عام ثم تعود الدورة من جديد عند ظهور حاجة جديدة أو من خلال مسح جديد للاحتياجات التدريبية.

٢.٢ مراحل بناء خطة التنمية المهنية

يعرض هذا الجزء المراحل الأساسية لبناء خطة التنمية المهنية وفقاً لنموذج الرؤية الشاملة. وسيصاحب عرض كل مرحلة من المراحل:

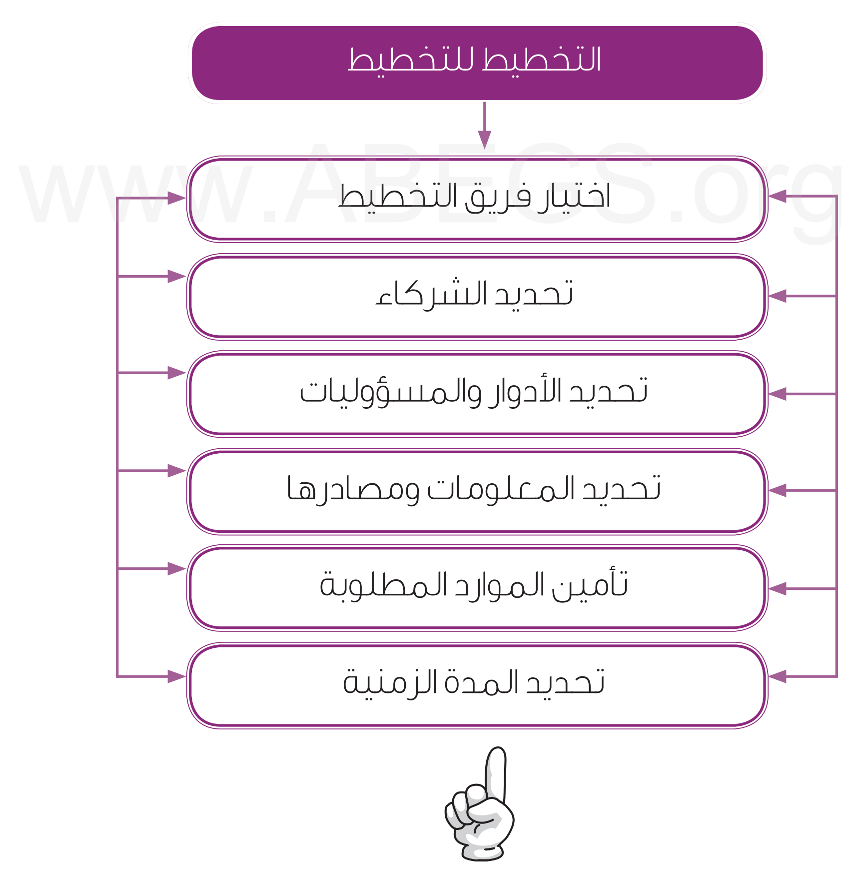
١ ـ شرح تفصيلي حول المرحلة والمقصود بها.

٢ ـ اقتراح أدوات عملية يمكن استخدامها في تطبيق المرحلة وعناصرها.

٣ ـ تقديم نصائح وإرشادات عامة للتعامل مع كل مرحلة.

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط

إن تبني مبدأ التخطيط للتخطيط يساعد المدرسة على أن تبدأ بدايات صحيحة ومثمرة في الوقت نفسه. ففي هذه المرحلة يتحدد كثير من الموضوعات المهمة كما في الشكل (٢،٢).



الشكل (٢،٢) مرحلة التخطيط للتخطيط

الخطوة الأولى: تحديد فريق التخطيط

إن تكوين فريق اســـتراتيجي لبناء خطة التنمية المهنية وتنفيذها وتقويمها أمر في غاية الأهمية لنجاح الخطة فهذا الفريق تقع على عاتقه مهام كثيرة من بينها:

١ ـ تحديد النموذج الذي ســـيتم تبنيه في بناء خطة التنمية المهنية، والذي ســـيكون بمثابة المرجع الأساسي في تطوير الخطة. ولا بد من التأكيد هنا على أنه يمكن للمدرســـة أو للفريق بعد دراسته للنماذج المطروحة بناء نموذج خاص به يستجيب لواقعه واحتياجاته، ولكن ما لا يمكن التنازل عنه هو العمل من غير نموذج واضح متفق عليه.

٢ ـ تحديد الشركاء؛ وهم مجموعة الأفراد الذين لهم علاقة بنجاح أو فشل خطة التنمية المهنية. لذلك فلا بد من تمثيل جميع فئات المدرسة في عمليات بناء خطة التنمية المهنية.

٣ ـ تحديد الأدوار والمســـؤوليات؛ وذلك لضمان وضوح أدوار فريق العمل والشركاء، وهذا التحديد يساعد فريق العمل على أداء دوره بفاعلية، ويساعد الشركاء على الإسهام الإيجابي في خطة التنمية المهنية.

٤ ـ تحديد المعلومات ومصادرها؛ فلا يمكن للفريق أن يعمل بالشكل المطلوب من غير توافر المعلومات الأساسية التي يحتاجها. وتوافر هذه المعلومات رهن بتحديدها بدقة تحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها.

٥ ـ تأمين الموارد المطلوبة، ففريق التنمية المهنية بالتعاون مع الإدارة المدرســـية والشـــركاء مســـؤولون عن تأمين الموارد المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ وتقويم برامج التنمية المهنية.

٦ ـــ تحديـــد الخطة الزمنية، فلا يمكن أن يكون الزمن مفتوحاً للفريق والشـــركاء لبناء الخطة. فلا بد من تحديد دقيق وجدولة واضحة للمدة الزمنية لإنجاز المهمة.

وحتى يتمكن الفريق من النجاح في مهامه لا بد له أن يكون مؤهلاً ومدرباً للقيام بهذه المهام، ولا بد من أن تكون لديه الحماسة والدافعية العالية للانخراط في مثل هذا العمل. كما أنه من الضروري بمكان تدريب فريق التنمية المهنية تدريباً جماعياً. وذلك لتكوين قاعدة مفاهيمية مشـــتركة بين أعضاء الفريق ومســـاعدتهم على أن يتحدثوا لغة واحدة، أو على الأقل ضمان وجود لغة مشتركة بينهم.

إليكِ عزيزي القائد الخطوات العملية لتحديد فريق التنمية المهنية:

أولاً: قـــم باختيـــار قائد فريق التنمية المهنية، حاول أن تجد من تتوافر فيه مجموعة من الصفات الشـــخصية والإدارية والقيادية والعلمية والثقافية العالية.

١ ـ قائد فريق التنمية المهنية هو: ....

٢ ـ أسباب اختياره هي:

- ....
- ....
- ....
- ....
- ....
- ....
- ....

ثانياً: قم بالتعاون والاستشارة مع قائد فريق التنمية المهنية باختيار الأعضاء، وحاولوا أن تضعوا مجموعة من المعايير التي تساعدكم في الاختيار.

١ ـ المعايير هي:

– ....
– ....
– ....
– ....
– ....
– ....
– ....

٢ ـ أسماء الفريق وطبيعة عملهم:

الاســـــم:	الصفـــــة:
–	– ....
–	– ....
–	– ....
–	– ....
–	– ....
–	– ....
–	– ....

٣ ـ من سيقوم بماذا؟

أي ضرورة التحديد الدقيق للمســؤوليات والأدوار الجماعية والفردية المطلوبة من فريق التنمية المهنية، فلا بد وأن يعرف الأفراد:

– ما مهام الفريق؟
– هل سيبني خطة العمل الأولية فقط أم الخطة النهائية؟
– هل سيسهم في العصف الذهني لتوليد الأفكار أم سيشارك في صياغتها أيضاً؟
– هل المطلوب منه تقييم خطة عمل أم بناء الخطة والإشراف على تنفيذها؟
– هل عمله ينتهي عند التخطيط والإشراف أم له سلطة التدخل في التنفيذ وتعديل المسار؟
– هل سيقيم الخطة أم يكتفي بالإشراف عليها؟
– هل سيتدخل الفريق بموازنة التنمية المهنية أم يقتصر على التعامل مع ما هو متاح له فقط؟

٤ ــ ما مستوى خطة التنمية المهنية التي تريدها، فلا بد من تحديد مستوى الخطة التي تريد بناءها، هل هي على مستوى المنطقة التعليمية، أم على مستوى المدرسة، أم على مستوى الصف الدراسي، أم على مستوى المادة الدراسية، أم على مستوى الأفراد؟.. الإجابة عن السؤال أمر في غاية الأهمية لتحديد مسار تصميم خطة التنمية المهنية.

الخطوة الثانية: تحديد الشركاء

الشركاء هم الأفراد الذين يمكنهم مساعدة المدرسة في تطبيق وتحقيق خطة التنمية المهنية أو عرقلتها، ومن الضروري جداً مشاركة جميع الشركاء في صناعة خطة التنمية المهنية. وقد يتفاوت حجم ومستوى المشاركة للفئات المختلفة، ولكن لا يمكن أن تنجح خطة تنمية مهنية شاملة من غير المشاركة الفاعلة للشركاء.

وتحقيق ذلك ليس بالأمر البسيط، لذلك فعليك تجربة أفكار ووسائل متعددة لتفعيل دور الشركاء في تصميم وتنفيذ خطة التنمية المهنية في مؤسستك أو مدرستك، ومن ثم فعليك باتخاذ ثلاثة قرارات رئيسة هي:

١ ــ من سيكون جزءاً من صناعة القرار، ومن سيكون جزءاً من اتخاذ القرار. في المؤسسات المدرسية أو التعليمية عادة ما يكون الشركاء من الفئات التالية:

- المعلمون.
- الخبراء والاستشاريون.
- المشرفون.
- الموجهون.
- الإداريون.

ولا بد من تحديد دقيق لحجم ونوع المشاركة المطلوبة من كل فئة من هذه الفئات، ولا بد كذلك من مراعاة التوازن والموضوعية في تمثيل كل فئة من الفئات في فريق عمل خطة التنمية المهنية. وهذا من شأنه ضمان إنتاج خطة أفضل للتنمية المهنية، وتطبيق أجود لعمليات ونشاطات الخطة.

النموذج التالي سيساعدك على تحديد نوع وحجم مشاركة كل فئة من فئات الشركاء في بناء خطة التنمية المهنية، وفي هذه الأداة ستقوم بتحديد نوع العمل المطلوب من الفريق: هل هو بناء خطة جديدة أم استكمال لخطة سابقة؟ هل تريد التخطيط لمدرسة أم لأفراد معينين أم لمنطقة أم لصف معين؟

اسم المشارك: ....

عمله: ....

نوع التخطيط:

❍ خطة جديدة

❍ خطة قائمة

مستوى التخطيط

❍ المنطقة التعليمية

❍ المدرسة

❍ الأفراد

الشركاء	طبيعة المشاركة	آلية المشاركة
المعلمون		
الإداريون		
الموجهون		
المشرفون		
الخبراء		

وينصح بألا يزيد عدد فريق التنمية المهنية على (٥) أفراد لتسهيل الاجتماع واتخاذ القرار.

الخطوة الثالثة: تحديد الأدوار والمسؤوليات:

لقــد تم النظر إلــى هذه الخطوة من خلال الخطوة الثانية، وذلك لتحديد مهــام وأدوار فريق العمل للتنمية المهنية، وكذلك مهام أدوار الشركاء بفئاتهم وشرائحهم المختلفة.

يمكنك اســتخدام هــذا النموذج لتحديد المســؤوليات بطريقة إجرائيــة وعملية. يتم تعبئة هــذا النموذج بعد كل اجتماع ويوزع على جميع أفراد الفريق، ثم تفرغ النماذج المعبأة أسبوعياً في نموذج كلي حتى تتضح جميع العمليات والنشاطات والفاعليات المطلوب إنجازها مع تحديد المسؤوليات والمواعيد والكلف التقديرية.

الوسائل (أنشطة - برامج - إجراءات - مشاريع	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	مسؤولية التنفيذ	جهة المشاركة	الكلفة	نسبة الإنجاز

الخطوة الرابعة: تحديد المعلومات ومصادرها

إن معرفة المعلومات الأساســية حول المدرســة والمنتســبين إليها من حيث تأهيلهم وتدريبهم وخلفياتهم من الأمور المهمة لبناء خطة التنمية المهنية. كما أن معرفة الجهات التي يمكنها أن تدعم خطط المدرسة فنيا وماديا أيضاً من الأمور المهمة لنجاح التنمية المهنية في المدرسة. ومن أمثلة المعلومات المطلوبة لخطة التنمية المهنية:

المعلومات	المصادر
– التوجهات الحديثة في التنمية المهنية. – تحليلات كمية وكيفية حول المدرسة. – نتائج الاختبارات. – الممارسات التربوية الناجحة في مجال التنمية المهنية. – احتياجات الأفراد.	الكتب والدوريات تقارير وسجلات المدرسة الزيارات ـ الإنترنت ـ الكتب استبانات ـ مقابلات ـ الملاحظة

الخطوة الخامسة: الجدول الزمني

لا بد من تحديد تقديري دقيق للبرنامج الزمني لتخطيط وتنفيذ فاعليات التنمية المهنية. وجدولة الأنشــطة والبرامج تعدّ حالياً من أبجديات أي خطة فاعلة تسعى لتحقيق أهداف معينة في مدى زمني محدد.

ولعل من أشهر النماذج المعمول بها هو النموذج التالي:

بيان لنوع العمل	جهة التنفيذ	جهة المتابعة	الأسابيع												
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣

٢،٣ تحديد الاحتياجات التدريبية

يؤكد توفيق (١٩٩٤م) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل العنصر الرئيس في صناعة التنمية المهنية حيث تقوم عليــه جميع عمليات وأنشــطة التنمية المهنية، ونعرف الاحتياجات التدريبية بأنهــا «الفجوة التي تؤدي إلى تعارض بين الأداء الفعلي (ما هو كائن) والأداء النموذجي (ما ينبغي أن يكون)». وتعرف بأنها جوانب النقص، والتي قد يتسم بها أداء المعلمين والعاملين في المؤسســة أو المدرسة لأي ســبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها خطة التنمية المهنية بهدف سدّ هذه الفجوات أو النواقص.

٢،٤ الأساليب الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من مداخل أو أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها أربعة مداخل رئيسة وهي:

١ ـ تحليل الأداء.
٢ ـ تحليل المهمة.
٣ ـ تحديد الكفايات.
٤ ـ مسح الاحتياجات التدريبية.

وقد لخص توفيق (١٩٩٤م) هذه المداخل وأجرى مفاضلة بينها كما يلي:

١ ـ تحليل الأداء: Performance Analysis

يبدأ هذا المدخل بتحديد مخرج العمل أو الوظيفة المرغوبة ثم يحدد المهام المطلوبة لكل مخرج، وأخيراً يحدد المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لأداء مختلف المهام.

٢ ـ تحليل المهمة: Task Analysis

وفي ظل هذا المدخل فإنه يتم تحديد المهام التي يؤديها الموظف. وبعد ذلك التأكيد على المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبــة لتحقيــق الأداء الناجح لتلك المهام. ويركز هذا المدخل في تحليل الاحتياجات على المخرج، ولا يرتبط مباشــرة بأداء الوظيفة أو عوامل الأداء الأخرى.

٣ ـ دراسة المقدرة والكفاءة: Competency Study

ويبدأ بتحديد ما يعتقده الخبراء بخصوص القدرات والإمكانات المتوافرة لدى الموظف (مهارات التحليل – مهارات التنظيــم.. إلــخ) ثم التركيز على المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لامتلاك تلك القدرات والإمكانات، أو للكشــف عنها وتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول.

٤ ـ مسح الاحتياجات التدريبية Training Needs Survey

ويعدُّ هذا المدخل مباشــراً وصريحاً تماماً حيث يقوم فيه مدير التدريب بدراســة ومســح مدى معين من المصادر المعلومة للوظيفة، ويستفسر عن التدريب الذي يطلبه الموظفون أو يعتقدون بنفعه وفائدته وهو يعدُّ من قبيل استطلاعات الرأي.

والجدول التالي يلخص المداخل الأربعة ويقارن بينها:

جدول (٢،١) ملخص المداخل الأربعة لتحديد الاحتياجات التدريبية

الصلة بين التدريب والأداء / المداخل البديلة للتدريب	المعرفة / المهارة المطلوبة	الإمكانات القدرات	مخرج المهام	مخرج العمل (الوظيفة)
مسح الاحتياجات التدريبية	ما التدريب الذي تعتقد أنك (تعتقدون أنكم) بحاجة إليه؟			
تحديد الكفايات	ما المعرفة/ المهارة المطلوبة حتى تكون قادراً وكفؤاً في هذه المجالات؟	ما القدرة/ الكفاءة التي تعتقد أنك (تعتقدون أنكم) في حاجة إليها؟		
تحليل المهمة	ما المعرفة/ المهارة المطلوبة لأداء هذه المهام؟		ما المهام المطلوبة التي تقوم بها في هذا العمل؟	
تحليل الأداء	ما المعرفة/ المهارة المطلوبة لأداء هذه المهام البالغة الأهمية والخطورة؟		ما المهام المطلوبة لأداء الإنجازات المهمة والخطيرة؟	هل يؤثر أداء هذا العمل في المؤسسة؟ وما إنجازات العمل (الوظيفة) وما مدى أهمية وخطورة كل منها؟

يتضح من الجدول السابق أن المداخل الأربعة تختلف فيما بينها في درجة ربطها بين التدريب والأداء، ومن ثم تختلف في درجة جودة المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية، فضلاً عن اختلافها في المزايا والعيوب وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢،٢) مقارنة بين مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

	مسح الاحتياجات التدريبية	دراسة المقدرة/ الكفاءة	تحليل المهمة	تحليل الأداء
نقطة البدء	ما المعرفة والمهارة المطلوبة؟	ما القدرة المطلوبة؟	ما المهام المطلوبة؟	ما الأداء المطلوب؟
المدخل العام	١ ـ اسأل الأفراد الأساسيين عن المعارف والمهارات التي يعتقدون أو يشعرون أن المتدربين في حاجة إليها لأداء أعمالهم (أو النسبة س من أعمالهم). ٢ ـ ضع تلك المعارف والمهارات في سلم ترتيب معين حسب درجة الأولوية.	١ ـ اسأل الأفراد الأساسيين عن القدرات التي يعتقدون أو يشعرون أن المتدربين في حاجة إليها لأداء أعمالهم (أو النسبة س من أعمالهم). ٢ ـ حدّد المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيق تلك القدرات. ٣ ـ ضع تلك المعارف والمهارات في سلم ترتيب معين حسب درجة الأولوية.	١ ـ حدّد المهام المطلوبة من المتدرب/ المؤدي حتى يمكن أداء العمل بشكل صحيح وناجح. ٢ ـ حدّد المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام المحددة بشكل صحيح. ٣ ـ ضع تلك المعارف والمهارات في سلم ترتيب معين حسب درجة الأولوية.	١ ـ حدّد الأداء المطلوب. ٢ ـ حدّد مخرجات أو «إنجازات» الوظيفة/ العمل الحاسمة والخطيرة. ٣ ـ حدّد المهام المطلوبة من المتدرب/ المؤدي لإنتاج العمل أو الوظيفة. ٤ ـ حدّد المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام المحددة بشكل صحيح. ٥ ـ حدّد العوامل الأخرى (خلاف المعارف والمهارات) والتي تؤثر في أداء العمل والوظيفة (مثل تصميم الوظيفة والموارد وإرجاع الأثر). ٦ ـ ضع المعارف والمهارات المطلوبة في سلم ترتيب معين حسب درجة الأولوية وذلك انطلاقاً من درجة تأثيرها على أداء الوظيفة أو العمل. ٧ ـ لخّص التوجيهات.

تابع جدول (٢،٢) مقارنة بين مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

	مسح الاحتياجات التدريبية	دراسة المقدرة/ الكفاءة	تحليل المهمة	تحليل الأداء
نقطة البدء	ما المعرفة والمهارة المطلوبة؟	ما القدرة المطلوبة؟	ما المهام المطلوبة؟	ما الأداء المطلوب؟
مزايا المدخل	- سريع وغير مكلف. -عريض وشامل. - قلة المخاطرة.	- سريع وغير مكلف نسبياً. - عريض وشامل. - الاجتماع. - إمكانية خدمة جمهور عريض ومتنوع من المتدربين.	- تحديد دقيق للمهام والمعارف والمهارات المطلوبة. - شكل يمكن قياسه للمخرج. - شامل وعريض. - موضوعي ويمكن أن تثبت صحته بالملاحظة.	- يربط بين متطلبات المعرفة والمهارة بأداء الوظيفة والعمل. - يمكن إثبات صحته وتقييمه. - يهتم بمختلف العوامل المؤثرة في الأداء.
عيوب المدخل	- غير دقيق. - يقوم على وجهات نظر وآراء الخبراء. - يصعب إثبات صحته وبالتالي يصعب تحديد الأولويات. - يصعب ربطه بالمخرج لتقييم أداء التدريب. - يعني بسؤال الناس عن التدريب الذي يحتاجون إليه وما سوف تقدمه لهم وسيتوقعون ذلك منك بالفعل.	- يصعب ربطه بالمخرج لتقييم أداء التدريب. - يصعب تقدير الأهمية النسبية للقدرات. وبالتالي يصعب تحديد الأولويات الخاصة بالمعارف والمهارات. - لا يؤدي الإجماع إلى وضوح الفرق بين الأداء المثالي والأداء المتوسط. - لا يهتم بالعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء.	- يستغرق وقتاً أو يحتاج إلى مهارات خاصة. - يصعب تقدير الأهمية النسبية للمهام وبالتالي صعوبة تحديد أولويات مدخل المعارف والمهارات. - لا يهتم بالعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء.	- يستغرق وقتاً ويحتاج إلى مهارات خاصة.

٢،٥ أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

تتنوع الأســـاليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويأتي هذا النوع والتباين ليتناســـب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بســـاطتها، أو المرحلة التي تمر بها المنشـــأة أو حجمها وعدد العاملين فيها.

وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات يعقبها نماذج لاستمارات جمع بيانات عمل المرؤوسين والرؤساء.

جدول رقم (٢،٣) أساليب جمع البيانا ت الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة وهي:

الأسلوب	المزايا	العيوب
١ ــ الملاحظة Observation – يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مبنياً على أدوات ملاحظة علمية تهدف لجمع معلومات حول موضوع أو ظاهرة معينة. – يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول في المكاتب والأروقة لتعرّف الإشكالات والفجوات. – يمكن أن تستخدم ــ بشكل معياري ــ للتمييز بين ما هو فعال وغير فعال في سلوكيات و/ أو هياكل تنظيمية و/ أو عمليات.	– تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة. – تولد بيانات في غاية الدقة والملائمة للموقف وبما يؤثر في الاستجابة للحاجات والاهتمامات التدريبية المحددة. – (في حالة وجودها مع إرجا ع الأثر) تفيد في عمل المقارنات بين استنتاجات كل من الملاحظ والمستجيب.	– تتطلب ملاحظاً على درجة عالية من المهارة والمعرفة بكل من العملية والموضوع (يعكس المقابل الذي لا يحتاج في الأغلب الأعم إلا إلى مهارة فقط). – يصحبها القيود المرتبطة بقدرة الفرد على جمع البيانات اللازمة من موقع العمل فقط (الوجه الآخر للميزة الأولى في العمود المجاور!!). – من المحتمل أن ينظر الآخرون إلى الملاحظة على أنها «تجسس».

الأسلوب	المزايا	العيوب
٢ ـ الاستبانات Questionaires – يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد لمجتمع كامل. – يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها. – يمكن أن تأخذ أشكالاً بديلة. – يمكن أن يتولى إجابتها المستقصى منه وحده (عند إرسالها بالبريد مثلاً) أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها.	– يمكن الوصول إلى عدد كبير من الناس في وقت قصير. – غير مكلفة نسبياً. – تتيح فرصة التعبير بدون خوف أو ارتباك. – تنتج بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقرير عنها بسهولة ويسر.	– لا تحتاط كثيراً للاستجابات غير المتوقعة. – تتطلب وقتاً كبيراً (ومهارات فنية بخاصة في حالة بحوث المسح) للإعداد الفعال. – ذات فائدة محدودة في تعرّف أسباب المشاكل أو الحلول المكنة. – قد تكون الإجابات سطحية أو غير ملائمة أو ذات فائدة محدودة.
٣ ـ المناقشات الجماعية Group Discussion – تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه. – يمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة (الدور)، أو تحليل مشكلة المجموعة، أو وضع هدف المجموعة، أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضوع مثل «الاحتياجات التدريبية للإدارة». – تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار Brainstorming ومجالات القوة والإجماع والتماثل، أو المحاكاة.	– يمكن أن تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في الوقت نفسه. – تضمن تدعيم الخدمة التي تم الاتفاق عليها في النهاية. – تساعد المشاركين على أن يصبحوا محللين أفضل للمشاكل، وأكثر قدرة على الاستماع وغير ذلك.	– تستهلك الوقت (ومن ثم فهي مكلفة). – يمكن أن تنتج بيانات من الصعب تجميعها أو تحويلها إلى صورة كمية.

تطبيقات عملية:

إن مدخل مسح الاحتياجات التدريبية هو أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً في الوسط التعليمي، وذلك لسهولته وقلة كلفته وسرعة الحصول على النتائج، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك اهتماماً متزايداً بمداخل أخرى مثل مدخل الكفايات ومدخل المهمة أو تحليل المهمة، لذلك نجد أن هناك العديد من الجهات التي اهتمت بتحديد كفايات وتحليل مهام المعلمين والمشرفين والمديرين وغيرهم في محاولة لتحديد معايير ومحكات حاكمة يستطيعون من خلالها التقويم وتحديد الاحتياجات التدريبية والترقية. ومن هذا المنطلق ومن باب التطبيق العملي فإن الدليل سيعرض نموذجاً لتحديد كفايات مدير المدرسة، وتحليلاً لمهامه ليتمكن من استخدامه في بناء برنامج تدريبي متكامل يساعد المدير على الاستجابة لهذه المهام والكفايات.

أولاً: أدوار وكفايات مدير المدرسة

لقد لخصت الدراسات والبحوث التربوية عشرة أدوار أساسية لـ «مدير مدرسة المستقبل» فهو:

١ ـ صاحب رؤية واضحة ورسالة طموح، ودائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير.
٢ ـ مخطط، قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها.
٣ ـ قائد فريق عمل يعمل بمبدأ المشاركة ويتمتع بالمرونة والشفافية.
٤ ـ معلم أول، يتفهم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم ويعمل على تلبيتها.
٥ ـ موجه مقيم يعمل باستمرار على رفع مستوى معلميه وتحسين أدائهم.
٦ ـ مربي قدوة لزملائه وطلبته في المدرسة وخارجها.
٧ ـ مدرب مؤهل، يوفر فرص النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة.
٨ ـ صانع المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته.
٩ ـ القاضي العادل الذي يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات، واعتماد مبدأ العدالة والإنصاف وعدم التحيز.
١٠ ـ الإداري الناجح الذي يمتلك المهارة في تنظيم العمل وتوزيع الأدوار والرقابة والتقويم والمتابعة.

كما أوضحت الدراسات والبحوث التربوية التمييز بين مفهومي القيادة والإدارة على النحو الآتي:

الإدارة والقيادة عمليتان متلازمتان. ففي كل موقف، هناك بعد إداري يتعلق بمراعاة أنظمة وتعليمات، ويفترض في كل موقف أيضاً أن تكون هناك إمكانية قيادة تستند إلى عملية تفاكر وتفكير، وإلى التطلع إلى إدارة ذات توجه إبداعي مبادر (الطويل، ٢٠٠٢م).

ويمكن القول إن كل قائد مدير، لكن ليس بالضرورة كل مدير قائد، ويفرق بينهما الطويل (٢٠٠٠م) كما يلي:

- القائد يبتكر والمدير ينفذ.
- القائد يبادر والمدير يدير.
- القائد أصل والمدير صورة.
- القائد يُنمي والمدير يصون.
- القائد يثق والمدير يراقب.
- القائد ذو رؤية والمدير ذو هدف.
- القائد منفتح النظرة والمدير مقولب في نظرته.
- القائد يسأل لماذا؟ والمدير يسأل كيف؟
- القائد يُهيىء الجو للحد الأقصى من العطاء، بينما المدير يقبل بالحد المطلوب من العطاء.
- القائد يعمل الصحيح والمدير يعمل بالطريقة الصحيحة.

ولعل بعض جوانب هذا التفريق فيه مبالغة، فلا يعقل أن يكون المدير صورة بأي حال من الأحوال ولكن يمكن أن تأخذ هذه المقارنة في سياق التأكيد على مفهوم القيادة وأهميتها في منظماتنا ومؤسساتنا الإدارية والتعليمية.

وتتباين الدراسات فيما بينها في طريقة تحديد الكفايات، فمنها من يحددها على شكل مجالات، وتندرج تحت كل مجال مجموعة من الكفايات (جرادات وآخرون، ٢٠٠٢م)، ومنها من يحددها على شكل كفايات أساسية، وتندرج تحت كل كفاية مجموعة من المهارات الأساسية (قائمة فلوريدا، ٢٠٠٢م) وفيما يلي استعراض لهذين النموذجين:

٢.٦ نموذج المجالات والكفايات

لقد حدد جرادات وآخرون (٢٠٠٢م) مجموعة من الكفايات بوصفها معايير أداء ومؤشـــرات على مستوى الإنجاز ووفق المجالات التالية وعناصرها الرئيسة:

١ ـ الكفايات الشخصية:

- توافر الرغبة في العمل الإداري.
- القدرة على التعبير عن الرأي بوضوح وموضوعية.
- القدرة في العمل.
- القدرة على مواجهة المواقف والحكمة في التصرف.
- وضوح الرؤية في العمل الإداري.
- القدرة على التأثير في الآخرين.

٢ ـ الكفاية الإدارية:

- الإلمام بالتقانات والمعلوماتية المستجدة.
- القدرة على إعداد التشكيلات المدرسية.
- إعداد الموازنة المدرسية.
- تنظيم السجلات والملفات.
- إعداد برامج توزيع وترتيب الدروس.
- تحديد الصلاحيات والأدوار للعاملين في المؤسسة والاهتمام بالبناء والمرافق المدرسية.

٣ ـ كفاية التخطيط:

- وضوح فلسفة التربية وأهدافها ودور الإدارة المدرسية في تحقيقها.
- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.
- القدرة على وضع الخطة بعناصرها المتكاملة.
- إدراك أهمية التخطيط في العمل.

٤ ـ كفاية التدريب وتنمية العاملين:

- إدراك أهمية التدريب في تطوير المؤسسة التربوية.
- الوقوف على أساليب التدريب المختلفة واختيار ما يناسب منها.
- الوقوف على حاجات العاملين في المؤسسة.
- وضع البرامج والخطط التدريبية لتلبية المعلمين.
- تنمية المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسة لتوفير القيادات التربوية الواعدة.

٥ ـ كفاية التوجيه والإرشاد التربوي:

- إدراك أهمية العملية الإرشادية في المدرسة.
- تعرّف مراحل النمو المختلفة للطلبة ومتطلباتها.
- وضع البرامج الإرشادية لتوجيه الطلبة وتوعيتهم.
- احترام الطلبة ومعاملتهم بالعدل.
- التخطيط للنشاطات المدرسية المناسبة التي تلبي حاجات الطلبة، وتسهم في تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم.

٦ ـ كفاية اتخاذ القرار:

- جمع المعلومات المتعلقة بالقضايا المختلفة وتحليلها.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتحمل نتائج اتخاذ القرار.
- الجرأة الواعية في اتخاذ القرار.

٧ ـ الكفاية الفنية الإشرافية:

- إدراك أهمية الناحية الإشرافية في تطوير العملية التربوية ودور المدير باعتباره (موجهاً) مشرفاً مقيماً.
- القدرة على مساعدة المعلمين في القضايا الفنية التي تواجههم، مثل التخطيط الدراسي، وتحليل المناهج، وإدارة الصف، واستخدام التقنيات، والتقويم.
- الوقوف على الأساليب الإشرافية المختلفة والاستفادة منها في عمله الإشرافي.

٨ ـ كفاية العلاقة الإنسانية:

- القدرة على تقبل الآخرين واحترامهم.
- إدراك حاجات العاملين ومشكلاتهم والعمل على معالجتها.
- الحوار الهادف.
- التواصل والعمل على توفير قنوات اتصال فاعلة داخل المؤسسة وخارجها.

٩ ـ كفايات الاتصال والتفكير:

- فن الاستماع والكلام.
- التواصل الكتابي واللفظي وغير اللفظي.
- التفكير التحليلي.
- التفكير الاستراتيجي.
- توليد أفكار إبداعية.

١٠ ـ كفاية التقويم:

- إدراك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية.
- القدرة على تقويم أداء العاملين في المؤسسة بعدل وموضوعية.
- القدرة على تقييم العمل والاستفادة من التغذية الراجعة في تطويره.
- تنويع أساليب التقويم المختلفة بما يتلاءم والمواقف التربوية.
- القدرة على تقويم أداء الطلبة والاستفادة منها في تطوير جوانب العملية التربوية المختلفة.

ويمكن اســتخدام هذه الكفايات كمحكات للتوظيف والتقويم والتدريب وتحديـد الاحتياجات التدريبية، كما يمكن اســتخدامها عند بناء برامج إعداد الإدارات المدرسية في المرحلة الجامعية أو على مستوى الدبلومات، ويمكن للمدرسة استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي:

المجال	الكفاية	متوافر إلى حد كبير	متوافر	متوافر إلى حد ما	غير متوافر
الإدري	– الإلمام بالتقانات والمعلوماتية المستجدة.	O	O	O	O
	– القدرة على إعداد التشكيلات المدرسية.	O	O	O	O
	– إعداد الموازنة المدرسية.	O	O	O	O
	– تعرّف تنظيم السجلات والملفات.	O	O	O	O
	– إعداد برامج توزيع وترتيب الدروس.	O	O	O	O
	– تحديد الصلاحيات والأدوار للعاملين في المؤسسة والاهتمام بالبناء والمرافق المدرسية.	O	O	O	O

وتحســب الدرجات لكل فرد بحيث يحصل (متوافر إلى حد كبير) على ٤ نقاط، و(متوافر) على ٣ نقاط، و(متوافر إلى حد ما) على ٢، (وغير متوافر) على ١، ثم تحسب الدرجات لكل شخص حسب المجال وحسب الكفاية، ثم يتم تحليل النتائج للوصول للاحتياجات الحقيقية للعينة التي استخدمت الأداة، وكذلك الحال بالنسبة للأسلوب الثاني والمعتمد على تحديد الكفايات الأساسية والمهارات الفرعية.

٢.٧ نموذج الكفايات والمهارات:

يؤكد الحر والعدلوني (٢٠٠٠م) على أن قضية توفير القائد التربوي الكفؤ من أهم القضايا الأساسـية التي تنال قسطاً وافراً من الاهتمام في كثير من دول العالم، لأن القائد يعدُّ أحد المحاور الرئيسة في العملية التربوية، وقد اجتهدت كثيـر من الدول في تحديد الكفايات العامة والخاصة لهذا القائـد التربوي، التي تؤهله لقيادة العملية التربوية بفاعلية، وتصبح لديه القدرة والكفاية لمواكبة التطور الهائل في مجالات المعرفة، سواء في التربية أو الإدارة أو غيرهما من العلوم المكملة لهذه الوظيفة، وهناك عدة فوائد من وجود مثل هذه الكفايات، منها أنه يمكن:

١ ـ استخدام قوائم الكفايات كمعايير لاختيار المديرين الجدد.
٢ ـ استخدام قائمة الكفايات لتصميم البرامج التدريبية أثناء الخدمة.
٣ ـ استخدام قائمة الكفايات لتقويم أداء المديرين بشكل مستمر.
٤ ـ استخدام قائمة الكفايات لتحديد أوجه القصور والضعف ومن ثم استكمالها.

وفيما يلي الجداول التفصيلية للكفايات الأسـاسـية للإدارة المدرسـية والتي تشـمل (٢٤) كفاية، و(١٦٨) مهارة تفصيلية، وهي تمثل الكفايات المعتمدة للإدارة المدرســية في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، تجدر الإشــارة هنا إلى أن بعض الكفايات والمهارات الفرعية لا تتناســب مع الوضع في بعض الدول العربية والخليجية مثل المهارات المتعلقــة بالتعامل مع أموال الضرائب وتحديد الرواتب والأجور، في حين أن معظم الكفايات والمهارات الواردة في هذه القائمة تعدُّ في غاية الأهمية لصناعة القائد التربوي لمدرسة المستقبل.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يتميّز بحب التطوير والرغبة في التغيير	- يتحمل المسؤولية الكاملة عن عمل المدرسة. - يحصل على الإمكانات المطلوبة ويعمل على صيانتها (الوقت، أصحاب المواهب، الإمدّادات). - يؤمن بأنه يحدث الاختلاف. - يوفر الدعم للمعلمين والعاملين وأولياء الأمور عند مبادرتهم بتحسين المدرسة ويتخذ الإجراءات للتغيير. - يخترق المحاذير البيروقراطية وغيرها من الحواجز التي تعّوق تطور المدرسة. - يوجه انتباه وطاقة مجموعات المصالح إلى المهام التي يجب إنجازها. - يتوقع المشكلات الجديدة، التنظيمية أو المتصلة بالنظام ويبادر باتخاذ الإجراءات المناسبة. - يستخدم نفوذه الشخصي والوظيفي لحماية أعمال المدرسة.
يظهر صفة الحسم والحزم عند اللزوم	- يحدد بسرعة كيف تتخذ القرارات، ومن يتخذها وفقاً للوقت المتاح ولرؤية ورسالة المدرسة. - يعترف بأهمية المشاركة في صناعة القرارات وإصدار الأحكام مع مجموعات المصالح كجزء لا يتجزأ من التعلم والتطور. - يواجه القضايا والخلافات، ويتقصى المشكلات ويحددها ويوجه طاقاته وطاقات الآخرين إلى الحلول المثمرة. - يعترف بأن القرارات تصنع على عدة مستويات وبمعرفة عدة أشخاص مختلفين. - يواجه مشكلات الموظفين في حينها، ويعرض التغذية الراجعة عن الأداء، ويتخذ قرارات صعبة إذا دعت الضرورة. - يتصرف بسرعة لمنع أي انتهاك محتمل لإجراءات السلامة أو تعطيل للعمل أو كليهما. - يظهر ثقة بالنفس وعدم الخوف. - يكون بمثابة الحكم النهائي داخل المبنى في مواقف الانضباط الصعبة. - يقرر السماح للآخرين باتخاذ القرارات.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يظهر التزاماً شديداً برؤية المدرسة وإيماناً برسالتها	- يحدد رؤية ويضع عبارة توضح رسالة المدرسة بالتعاون مع مجموعة المصالح الرئيسة. - يلتزم بمجموعة من القيم التي تتماشى مع رؤية ورسالة المدرسة. - يتحمل مسؤولية توضيح رسالة المدرسة وإفهامها للطلاب وهيئة التدريس والموظفين، وأولياء الأمور، والمجتمع. - يربط رسالة المدرسة بالسلوكيات المتوقعة. - يوائم رؤية ورسالة المدرسة بالنظام الأكثر شمولاً. - يحدد ويعزز ويقدم النموذج على السلوكيات التي تنسجم مع رسالة وأهداف المدرسة. - يتخذ إجراءات صعبة وأفعالاً غير محببة عندما تكون رسالة ومصالح المدرسة مهددة. - يتولى القيادة المعنوية للمدرسة. - يتوقع من مجموعات المصالح والمنطقة التعليمية الالتزام والدعم لرسالة وأهداف المدرسة.
يظهر حساسية مرهفة في التعامل الشخصي مع الآخرين	- يشجع الآخرين على وصف تصوراتهم، وأفكارهم، ومشاعرهم، ومفاهيمهم. - ينصت باهتمام ويصف بدقة سلوك الآخرين والأفكار والمشاعر والمفاهيم التي يعبرون عنها. - يفسر ويلخص ويتحقق من مفاهيمه الخاصة لاختبار دقة الرسائل التي بلغته. - يشجع على التعبير الفردي، ويقدر التنوع، ويتجنب التكرار النمطي. - يظهر وعياً وحساسية تجاه مشاعر وأفكار وتعبيرات الآخرين.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يظهر كفاءة عالية في البحث عن المعلومات والقدرة على تحليلها	– يضع ويدير عملية منظمة لجمع المعلومات فيما بين مجموعات المصالح المختلفة في المجتمع المدرسي. – يصر على تحليل أفضل البيانات المتاحة واستخدامها في عملية صنع القرار. – يضع ويشرح الطرق أو العمليات المستخدمة في تحليل البيانات. – يؤجل اتخاذ القرارات إلى حين الانتهاء من تحليل البيانات المعنية. – يحرص على مواكبة التطورات، والسعي لجمع المعلومات من البحوث وغيرها من المصادر التي يمكن للمدرسة استخدامها. – يجمع ويفسر ويتجاوب مع البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المحادثات الرسمية وغير الرسمية ومن التقارير الشفهية. – يتأكد من طرح كل المعلومات المتوافرة. – يطلع على البيانات المتوافرة ويفسرها بالحاسب الآلي ومن نظام المعلومات الإدارية.
يظهر كفاءة عالية في تكوين المفاهيم	– يقوم بمعالجة البيانات بصورة منطقية وبداهة لتبيين أو لإيجاد المعنى من ورائها. – يستخلص الموضوعات أو الأنماط من وسط الأحداث أو البيانات ويستخدمها في تفسير أو تبيين المغزى منها. – يضغط على نفسه وعلى الآخرين لتحديد وفهم القضايا حتى يمكن تطبيق أساليب حل المشكلات. – يستخلص ويصنف المدركات الجديدة. – يفسر ويشرح المعاني المركبة والمعقدة مستخدماً التشبيه والمجاز. – يمارس التفكير التأملي.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يظهر مرونة كافية للتعامل مع الأفكار والآراء والمفاهيم المختلفة	- ينظر إلى الموقف الذي يواجهه وإلى الأحداث التي أدت إليه من منظورات متعددة. - يمعن التفكير المتنوع ويدرس الآراء المتضاربة أو المختلفة في سياق عملية تحديد خيارات العمل. - يثمن وجهات النظر المختلفة، ويتأكد من دراسة مسارات العمل البديلة وعواقبها قبل اتخاذ القرارات. - يصغي إلى وجهات النظر المتعددة للتوصل إلى الخيارات. - يجري مقارنات ويقيّم العواقب المحتملة لتبني الخيارات وتحديد مميزات وعيوب كل منها. - يبحث عن العواقب السببية، ويضع الفرضيات ويتوقع الأحداث التالية. - يتخذ القرارات استناداً إلى تحليل الخيارات. - يظهر مهارات في التخطيط للطوارىء.
يظهر كفاءة وفاعلية في التفاعل الإداري	- يسهل من الالتحاق في عضوية الفرق والمجموعات. - يترأس ويدير المناقشات الجماعية ويشجع على الإجماع. - يتدخل في النزاعات ويشارك في التفاوض بشأنها وحلها. - يسهل من التواصل بين الأشخاص والجماعات. - يوجد مناخاً خالياً من إصدار الأحكام لتشجيع الاتصال والتفاهم الصريح. - يعمل شخصياً على تسهيل حل المشكلات الفردية والجماعية. - يحدد ويستعين بالقيادات المعروفة من بين أعضاء المجموعة. - يستخدم معرفته بكيفية تعلم الكبار في التعامل مع مجموعات المصالح. - يشجع سلوك أو روح الزمالة.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يظهر قدرة عالية في التأثير وإقناع الآخرين	- يثابر حتى تنضج الأفكار والمعتقدات والأهداف في أذهان جميع مجموعات المصالح. - يظهر حماساً متزايداً في العمل على تنفيذ الأهداف المدرسية المتفق عليها. - يحشد الدعم للأفكار عن طريق ربطها بمصالح ورغبات وأهداف الآخرين. - يقدم الحجج والبيانات المتعلقة بالمدرسة وينجح في كسب تأييد مجموعات المصالح. - يستخدم حضوره الشخصي للتأثير في الآخرين. - يحافظ على إبراز وجوده وعلى سهولة الوصول إليه.
يحرص على سمعة المدرسة وصورتها الذهنية في الداخل والخارج	- يحافظ على سلامة ونظام ونظافة المدرسة ويتوقع من الجميع تحمل مسؤولياتهم في ذلك. - يعمل على إقامة نظام مدرسي يوفر أفضل بيئة ممكنة لعملية التعليم والتعلم. - يشجع المعلمين والطلاب والموظفين على إبراز منجزاتهم. - يدلي بتصريحات إيجابية عن التقدم الذي يحققه الطلاب والموظفون وأولياء الأمور والمدرسة إلى وسائل الإعلام المناسبة. - يوجه الدعوة لوسائل الإعلام لزيارة المدرسة ثم الكتابة عن منجزاتها. - يتوقع من الكبار بالمدرسة تقديم القدوة الحسنة في التعامل مع بعضهم البعض ومع الطلاب وأولياء الأمور. - يعمل مع لجنة تطوير المدرسة لوضع خطة ترويجية للمدرسة. - يراقب حركة المعلومات السلبية.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يتسم بالقدرة على التكيف مع المواقف الإنسانية والإدارية المختلفة	- يتقلد أدواراً مختلفة حسبما تدعو الحاجة مثل الإصغاء، التيسير، المواجهة. - يجد الوسيلة للالتفاف حول السياسات والإجراءات التي تتعارض مع أهداف المدرسة. - ينظر إلى المشكلات كما لو أنه ليست هناك أي قواعد ثم يقرر ما ينبغي عمله لحل المشكلة بلباقة. - يدرك كيف يمكن لسلوكه أن يؤثر في الآخرين ويقوم بإدخال التعديلات المناسبة عليه.
يوجه الجميع لتحقيق أعلى مستوى من الإنجازات	- يحدد المستويات ويصر على مشاركة الجميع في الوصول إليها. - يظهر التقدير للجهود والمنجزات الفردية والجماعية. - يحث هيئة التدريس والمعلمين على ضرورة وضوح الدليل المقبول على تحقق الأهداف (المقدار، النوع.. إلخ). - يستمتع بالقيام بعدة أشياء في آن واحد ويستمد طاقته الشخصية من المشاركة في المواقف المدرسية. - يحدد الفوارق بين الأهداف والوضع الحالي للتحفيز على الإنجاز. - يحتفل علناً بتعلم كل التابعين للمدرسة وبمنجزاتهم. - يشجع على خوض المجازفات المعتدلة بأن يطمئن من يحاولون تجربة الأساليب الجديدة ويرتكبون الأخطاء ويتعلمون منها. - يستخدم معايير المدارس الناجحة لقياس وضع المدرسة كأحد الأسس لتطوير المدرسة.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يتمتع بقدرة عالية على الضبط الإداري	– يراقب التقدم الأكاديمي للطلاب. – كثير الاتصال بالمعلمين. – كثير الزيارة إلى الفصول. – يراقب حسن استخدام الوقت المخصص للتدريس. – يؤكد على الحاجة إلى تعدد تقارير التقويم وتطور الطلاب. – يتعمد التجول بمرافق المدرسة لتفقد الأوضاع. – يكثر من عقد الاجتماعات مع هيئة التدريس لبحث تطور الطلاب. – يطلب التغذية الراجعة لمعرفة مدى كفاءته. – يتجاوب مع التغذية الراجعة حول نتائج جهود التدريس. – يسعى للحصول على التغذية الراجعة من أولياء الأمور حول المدرسة، ويستجيب لها باتخاذ الإجراءات التصحيحية. – يعيد النظر، سنوياً على الأقل، في الرؤية المشتركة للمدرسة، ورسالتها والأهداف المعلنة لها. – يضع برنامجاً لمتابعة تنفيذ التكليفات.
يوفر المناخ الملائم للمبادرات الفردية والأفكار الإبداعية	– ينشىء مدرسة ومجتمعاً وثقافة تعزز التعلم والنمو للجميع بمن فيهم المدير نفسه. – يوفر بيانات التغذية الراجعة للأفراد والمجموعات، ويستخدم التغذية الراجعة لإيجاد فرص جديدة للتعلم. – يبحث عن أفكار وطرق وبرامج جديدة أو ابتكارية لتلبية احتياجات التطور. – يتوقع من كل من له اتصال بالمدرسة أن يكون مشتركاً في برنامج ما للتعلم. – يشجع الاتصال والتشارك في الأفكار والموارد بين الطلاب وأولياء الأمور وهيئة التدريس والعاملين. – يوفر التدريب والرعاية للأفراد الذين يطمحون في العمل كقيادات بالمدارس، ويستمتع برؤية الآخرين يكبرون وينجحون.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يتحلى بقدرات تنظيمية عالية	– يضع خطط عمل لتحقيق الأهداف بالتعاون مع فريق تطوير المدرسة. – يستخدم معلمين تتوافق أهدافهم مع أهداف ورسالة مجتمع المدرسة. – ينظم ويحافظ على وقته ووقت الآخرين مع وضع الحدود الزمنية في الاعتبار. – يكون منظماً في تفكيره ويحدد الأولويات ويخطط للحالات الطارئة. – ينظم ويحدد الجدول الزمني للأعمال حتى يتفادى بذل جهد لا داعي له. – يستخدم التكنولوجيا للاحتفاظ بالسجلات والمعلومات وتسهيل استرجاعها. – يخصص الموارد (المال، التدريب، المواد) وفقاً لأهداف المدرسة.
يمارس تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بكفاءة واقتدار	– يحدد الوظائف والمهام التي يجب إنجازها. – يبحث كلما أمكنه ذلك عن احتياجات وطموحات الآخرين فيما يتصل بالوظائف والمهام التي يتم التكليف بأدائها. – يعيد توزيع العمليات والوظائف الروتينية على الآخرين مثل الانضباط وإمساك الدفاتر، عند التكليف بمهام تعلم جديدة. – يسعى إلى طلب المعونة والمساعدة الخارجية لأداء المهام أو الوظائف التي لا تتوافر لها بالمدرسة المواهب والوقت اللازمان. – يجد التفهم والقبول للمهام التي يقوم بالتكليف بها. – يحدد مسؤوليات وصلاحيات المهام التي يقوم بالتكليف بها. – يضع معايير لإنجاز المهام إضافة إلى الإطار الزمني ونقاط المراجعة. – يحتفظ بحرية التدخل ويوفر التوجيه والدعم.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يتميّز بقدرة عالية على الحوار والتعبير عن الذات	- يتحاور مع الآخرين بأسلوب يتسم بالصراحة والصدق والأمانة. - يشارك في المعتقدات والأفكار والمفاهيم مستخدماً لغة وصفية. - يتحقق من وصول الرسائل ويثابر حتى يبدو له أن الأفكار والمعتقدات والأهداف أصبحت مفهومة. - يقدم النموذج لمهارات الاتصال الشخصي الفعال. - يظهر قدراً كبيراً من الكفاءة الشخصية والمهنية. - يشجع الآخرين على طرح أسئلة عن قضايا تخصهم. - يستخدم مهارات إصغاء فعالة قبل الرد على أسئلة الآخرين. - يستخدم الوسائل المرئية والفنية لزيادة الفهم.
يتميز بقدرات عالية على الاتصال اللفظي والكتابي	- يعبر كتابة عن الأفكار بوضوح وبساط وبلغة صحيحة نحوياً. - يعدل أسلوب الكتابة والمفردات للحاضرين الذين يخاطبهم. - يتحقق من سلامة رسائله المكتوبة من حيث التهجئة والتشكيل والإعراب.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يوجد المناخ التنظيمي المؤسسي للمدرسة	- يبحث كافة عواقب التغيير على نظام المدرسة قبل البدء في تنفيذه. - يجيب عن كافة التساؤلات والتعليقات عن المدرسة والعاملين بها بلباقة وصبر. - يشرك الأفراد من داخل وخارج المدرسة في الاطلاع على البيانات ذات الصلة بهم. - يأخذ في الاعتبار مراكز ومشاعر ووجهات نظر الآخرين عند قيامه بعمليات التنظيم والتخطيط واتخاذ القرار. - يوجد مناخاً مدرسياً يشجع على التعلم، ومفتوحاً للمناقشة والتغيير. - ينشيء الائتلافات ويسعى إلى التحالفات وإلى تأمينها والاعتراف بها. - يحدد ويستخدم شبكات العمل. - يحافظ على مسافة اجتماعية مناسبة حتى يمكن تلقي الرسائل بقدر من الموضوعية النسبية. - يحتفظ بمنظور تنظيمي وبروح الفكاهة.
يظهر قدرات تربوية وتعليمية عالية	- يظهر قيادة تربوية من خلال التخطيط والتنفيذ ووضع البرامج الزمنية ومراقبة وتقويم البرنامج التعليمي. - يقوّم ويتابع احتياجات وأهداف المدرسة وكتبها المدرسية، والدعم الإعلامي وغير ذلك من المواد والإمدادات. - يتابع التزام جميع البرامج بالتوجيهات والإجراءات في المنطقة التعليمية. - يوفر الدعم لتنفيذ التغيير ورفع كفاءة التدريس بالصف. - يقدم برنامجاً فعالاً للتوجيه والإرشاد، ولاستمرارية كل من العاملين والطلاب وأولياء الأمور. - يضع جدولاً زمنياً ووثائق تتعلق بالمنهج والتدريس. - يتمسك بالمستويات العليا، ويصر على مشاركة مجموعات المصالح في الوصول إليها. - يتابع التنفيذ الفعال لخطة تقدم التلميذ وفقاً لاتصالها بالبرنامج التدريسي.

مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المستقبل

الكفايات Competencies	المهارات Skills Required
يلتزم باللوائح والسياسات والقوانين المركزية	– ينفذ بدقة إجراءات شؤون الأفراد، ويراقب نسبة تعيينات المجازين للعمل الميداني/ غير الميداني إلى نسبة هيئة التدريس. – يتمسك بالتزامات التعاقد. – يراقب ويلاحظ ويقوم كافة الأدوار. – ينظم ويحدد الأدوار بالمدرسة، ويشرف على تشغيل العاملين بالمدرسة وصولاً إلى أفضل أداء لهم. – يقوّم الاحتياجات، ويقدم الدعم، وينفذ النشاطات التطويرية المهنية.
يظهر قدرات عالية في الإدارة العالية للمدرسة	– يشرف على الأموال الداخلية المتصلة بكافة أنشطة المدرسة والمنظمات التابعة لها. – يدير أموال الضرائب. – يراقب الممتلكات. – يراقب إجراءات الرواتب والأجور. – يشرف على مرافق المدرسة وممتلكاتها وسلامتها.
يظهر قدرات عالية في إدارة شؤون الطلاب	– ينفذ ويتابع خطة تقدم الطالب. – يتابع تنفيذ قواعد سلوك الطلاب. – ينفذ ويتابع سير برنامج خدمات الطلاب بكفاءة، ويشمل ذلك الاختبارات ونقل الطلاب والرحلات وخدمات الإرشاد. – يحتفظ بسجلات دقيقة، وينقل المعلومات لأولياء الأمور والمجتمع. – يشجع على الحفاظ على بيئة تعلم آمنة.
يظهر قدرات فائقة في العلاقة مع المجتمع	– يشجع المشاركة النشيطة لأولياء الأمور/ المجتمع. – يستجيب لمخاوف أولياء الأمور/ المجتمع في حينها. – يشجع على إعطاء صورة وسمعة إيجابية للمدرسة من خلال النشرات وبطاقة شهادة المدرسة. – يتبع إجراءات معتمدة في التعامل مع المواقف التي قد تتوتر مع وسائل الإعلام.

٢.٨ أسلوب تحليل المهام

يؤكـد الحر وآخرون (٢٠٠٢م) على أن إحاطة مدير المدرسـة بمهام وظيفته وإبعادها تسـهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية المنشـودة. لهذا وُضعت هذه المهام في مجالات، لكن ذلك لا يعني مطلقاً ضرورة معرفة مدير المدرسة وقيامه بها هو شخصياً. إذ إن الإدارة المدرسية أصبحت عملية تشاركية، تقوم على مبدأ عمل الفريق الواحد، على سبيل المثال قام جرادات وآخرون بتحديد مجموعة من المهام الأساسية والفرعية لمدير المدرسة على النحو التالي:

١ـ مجال التنظيم والأعمال الإدارية ويشمل:

- خطة التشكيلات المدرسية السنوية.
- توزيع المباحث المقررة على المعلمين في ضوء تخصصاتهم.
- برامج الدروس الأسبوعية، وبرامج الأنشطة التربوية وبرامج الاختبارات المدرسية.
- السجلات المدرسية الفنية والإدارية.
- الملفات العامة والمراسلات الصادرة والواردة.
- تكوين المجالس المختلفة في المدرسة.
- الدوام المدرسي للمعلمين والإداريين والمستخدمين.
- إعداد موازنة المدرسة، ووضع الخطط لتنمية الموارد المالية للمدرسة.
- رفع تقارير صادقة عن المشكلات التي تواجهه.
- الاطلاع على دفاتر التحضير للمعلمين والعلامات (الدرجات) للطلبة والاهتمام بتدقيقها.

٢ـ مجال العمل مع الطلبة، ويشمل:

- الاهتمام بالمستوى التحصيلي الدراسي للطلبة.
- تكوين لجان الطلبة لمختلف الأنشطة والمجالس الطلابية.
- الاهتمام بالمشكلات الاجتماعية والنفسية والدراسية للطلبة.
- متابعة دوام الطلبة ومواظبتهم وتسربهم.
- الاهتمام بالطلبة ذوي الحاجات الخاصة (الموهوبين وبطيئى التعلم).
- تحليل نتائج الامتحانات والاختبارات المدرسية.

٣ـ مجال العمل مع المعلمين ويشمل:

- القيام بزيارات صفية للمعلمين ومتابعة نتائجها.
- تنظيم اجتماعات مجالس المعلمين.
- متابعة تنفيذ المعلمين لملاحظات الموجهين.
- متابعة تخطيط المعلمين اليومي والفصلي والسنوي.
- متابعة دوام المعلمين بروح تربوية.
- حث المعلمين على إجراء بحوث إجرائية بهدف تشـخيص المشـكلات التربوية المدرسـية واقتراح الحلول المناسبة لها.
- عقد لقاءات دورية لمعلمي المبحث الواحد.
- تنسيق عقد دورات تدريبية للمعلمين طبقاً لاحتياجاتهم المهنية.
- الاهتمام بالرحلات العلمية الهادفة، والوسائل التعليمية اللازمة.

- متابعة مشاركة المعلمين في تطوير المناهج والكتب المدرسية.
- عقد اجتماعات عامة للمعلمين، بخاصة للمعلمين الجدد.
- تقويم أداء المعلمين تقويماً موضوعياً بالتعاون مع الموجهين.
- مشاركة الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات.

٤ ـ مجال تحسين وتطوير المناهج، ويشمل:

- تشجيع المعلمين والإداريين على دراسة المنهاج والكتاب المدرسي.
- تزويد إدارة المناهج بملاحظات المعلمين والإداريين حول المنهاج والكتاب والدليل.
- الاهتمام بتنمية المختبر والمكتبة والوسائل التعليمية.
- متابعة تنفيذ محتوى المنهاج والكتاب المدرسي وفق الزمن المحدد لذلك.
- عقد اجتماعات وندوات وورش عمل لدراسة المناهج الدراسية وتقديم مقترحات للتطوير والتحسين.
- متابعة توفير الكتب المدرسية المقررة وفق أحدث طبعة لها للطلبة والمعلمين.
- الاهتمام ببرامج الإذاعة والتليفزيون وشبكة الإنترنت الخاصة بالمناهج والكتب المدرسية.
- عقد اجتماعات لمعلمي المواد المتشابهة لتنسيق العمل فيما بينهم، وتعرُّف آراء المعلمين حولها، ورفعها إلى الجهات المعنية.

٥ ـ مجال التعاون مع المجتمع المحلي، ويشمل:

- الاهتمام بإمكانات البيئة المحلية المدرسية والاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.
- إعداد برامج منظمة لتوثيق الصلات بين المعلمين وأولياء الأمور.
- إعداد برامج لخدمة البيئة، وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة من دعم مادي ومعنوي.
- التعاون بين البيت والمدرســة لحل المشكلات الاجتماعية والتعليمية والاستفادة من خبرات الآباء والأمهات وأولياء الأمور في دعم العملية التعليمية.
- الاهتمام بمشاركة أولياء الأمور في مجالس الآباء (الأمهات) والمعلمين (المعلمات).
- الاهتمام بمشاركة المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها.
- تنظيم لقاءات بين مختصين ومهتمين في شؤون التربية والتعليم في المجتمع المحلي ومعلمي وإداريي المدرسة.

٦ ـ مجال البناء المدرسي:

- الحرص على عمل الصيانة المستمرة (الوقائية والعلاجية) للمبنى المدرسي.
- الاهتمام بمرافق المدرسة من حدائق وملاعب وساحات وأسوار ودورات مياه وغيرها.
- الحرص على نظافة المبنى المدرسي وتجميله باستمرار.
- توفير الشروط الصحية والتعليمية لتعلم الطلبة في المبنى المدرسي.
- متابعة استخدام قاعات المكتبة والمختبر والوسائل التعليمية والتربية الفنية والرياضية.
- دراسة استغلال مرافق المدرسة المختلفة في تعزيز عرى التعاون مع المجتمع المحلي.

ويمكن اســتخدام هذه المهام لتحديد الاحتياجات التدريبية للإدارة المدرسية ومن ثم تحديد البرامج والأنشطة التي من شأنها تلبية هذه الاحتياجات والاستجابة لها. وباستخدام نماذج مماثلة لجميع الفئات في المنظمة أو المدرسة يمكن أن تكون هناك قاعدة معلوماتية علمية لبناء خطة التنمية الفعالة.

فريق العمل: تأكد من مسح احتياجات التنمية المهنية لجميع الفئات في مؤسستك، ومسح الاحتياجات يعني بالدرجة الأولى عملية تحديد الفجوة في أداء المتعلمين والعاملين في المدرسة بناءً على ما هو مطلوب منهم، وما هو متوافر لديهم، ومن ثم تحديد الكفايات والمهارات والمعارف الضرورية لسد هذه الفجوة، ولتحديد احتياجات التنمية المهنية لا بد من:

١ ـ تحديد الفجوات لدى المتعلمين والعاملين في المدرسة. لذلك فإن خطة التنمية المهنية لا بد أن تعتمد على مدخلين أساسيين، المدخل الأول: هو المستوى الحقيقي للمتعلمين في مقابل الأهداف التربوية والمستوى المنشود، والمدخل الثاني هو مستوى الكفايات والمهارات الحقيقي لدى العاملين في المدرسة في مقابل الكفايات والمهارات المطلوبة انظر الشكل التالي:

الأهداف المنشودة والمتعلقة بالمتعلمين
+
مستوى الأداء الحقيقي للمتعلمين
=
الفجوة لدى المتعلمين

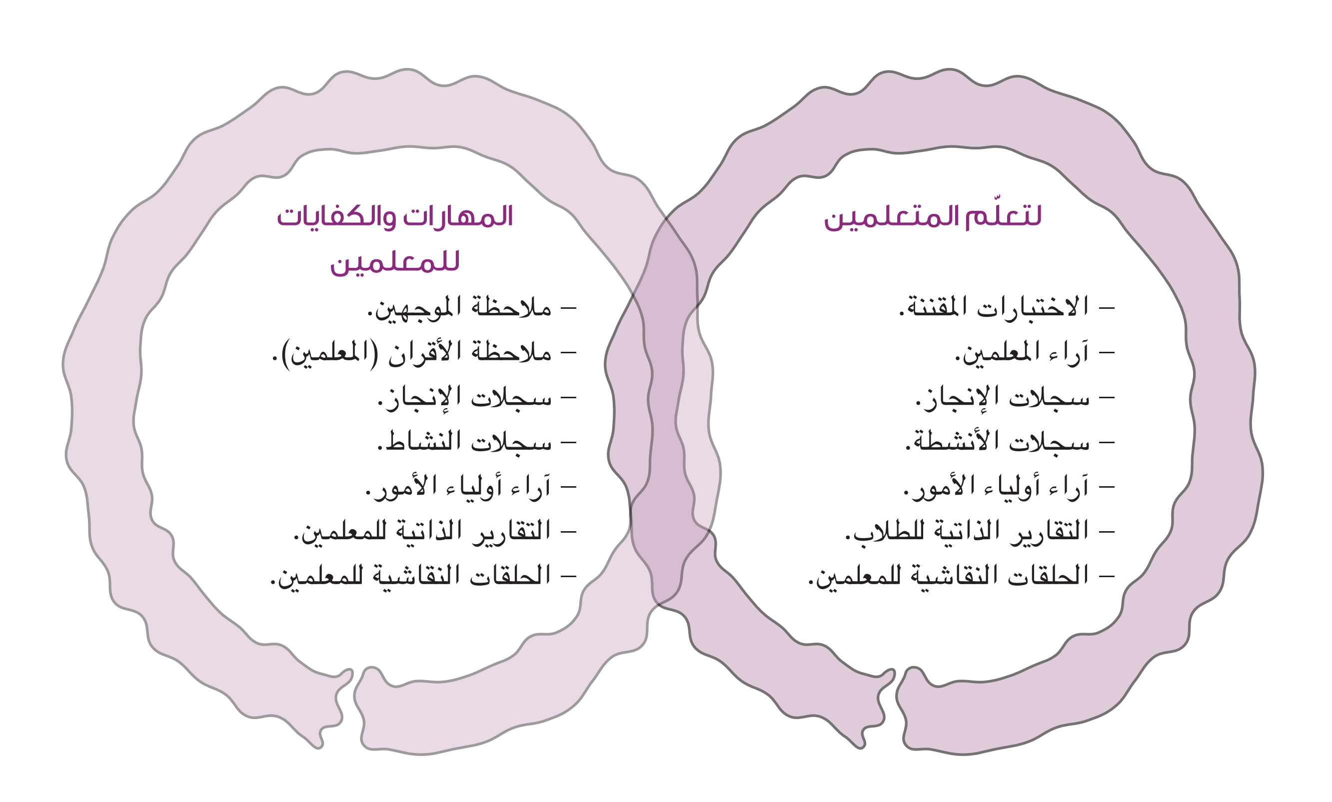
الكفايات والمهارات المطلوبة بالعاملين
+
الكفايات والمهارات الحقيقية لدى العاملين
=
احتياجات التنمية المهنية

وقد يشمل مسح الاحتياجات حتى أولياء الأمور، بخاصة أن بوجود علاقة قوية بين أداء المتعلمين وتحصيلهم الدراسي وبين دعم واهتمام الأسرة بتعليم أبنائها. لذلك فإن تحديد ماهية المعلومات والمهارات الحرجة التي لا بد لأولياء الأمور معرفتها لمساعدة أبنائهم على التحصيل والإنجاز أمر في غاية الأهمية.

٢ ـ اجعل من تقدير الاحتياجات الخطوة الأولى نحو التقويم والتطوير المستمر، يجب ألا يقف تقدير الاحتياجات عند بداية بناء خطة التنمية، وإنما يجب أن تكون عملية تقدير الاحتياجات عملية مستمرة حتى تستجيب مع المتغيرات، كما يجب أن تتصف بالمرونة بحيث يتم تغيير الأجزاء التي من الصعب تنفيذها عملياً، ولتحقيق ذلك تأكد من:

أ) وجود مجموعة ضابطة تستخدم لأغراض المقارنة، وقد تكون هذه المجموعة مدرسة أخرى حكومية أو خاصة أو معايير منشورة في مكان ما. وجود هذه المجموعة الضابطة يساعد على تعرُّف الفجوات، وبالتالي مراجعة خطة التنمية المهنية وتعديلها إذا لزم الأمر.

ب) استخدام أدوات علمية مثل الاستبانات والاختبارات المقننة والمقابلات الشخصية والملاحظة العلمية لجمع المعلومات أثناء التقويم المستمر. وقد تتعدد الأدوات والمصادر المختلفة لجمع المعلومات، وهذا عادة ما يكون لصالح عملية التقويم، وإليك بعض المصادر الإضافية لجمع المعلومات:



٣ ـ تأكد من استخدام أفضل الأساليب لجمع المعلومات من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. فأي خلل في استخدام الأدوات العلمية المناسبة للغرض المناسب، أو خلل في منهجية استخدام هذه الأدوات قد يؤدي لظهور نتائج غير صادقة.

فريق العمل: إليك بعض الأمثلة العملية لاستخدام هذه المداخل:

الأهداف المتعلقة بالطلاب	المؤشرات الحقيقية لأداء الطلاب	فجوة أم منطقة قوة؟
١ ـ حصول ٧٥٪ من طلاب الصفين الثالث والسادس الابتدائيين على نسبة ٨٠٪ فأعلى في الاختبارات الوطنية.	١ ـ يبين الاختبار التجريبي أن ٧٠٪ من طلاب الثالث الابتدائي، و٧٨٪ من طلاب السادس الابتدائي حققوا نسبة ٨٠٪ فأعلى في الاختبارات.	١ ـ هناك فجوة ١٠٪ لدى طلاب الصف الثالث الابتدائي، و٢٪ لدى طلاب الصف السادس الابتدائي.
٢ ـ	٢ ـ	٢ ـ
٣ ـ	٣ ـ	٣ ـ

وهكذا يمكن تطبيق الأسلوب نفسه على بقية المجالات والأهداف إلى أن نصل إلى جميع الفجوات وجوانب النقص التي تحتاج خطة التنمية المهنية إلى أن تتعامل معها لتساعد المدرسة على تحقيق أهدافها.

المهارات والكفايات المطلوبة من المعلمين في مقابل مؤشرات الأداء الحقيقي

الأهداف المتعلقة بالمتعلمين	المهارات والكفايات المطلوبة للعاملين	مستوى الأداء الحقيقي	فجوة أم نقطة قوة؟
	- أساليب لتدريس القراءة للموهوبين.	- المعلمون يستخدمون المحتوى التقليدي نفسه لتدريس الطلبة الموهوبين.	نقص/ فجوة
١ ـ تحسين مستوى القراءة للطلبة الموهوبين	- أساليب إثارة دافعية الطلبة الموهوبين.	- ٧٠٪ من الطلبة يشعرون بالملل من برنامج تدريس الموهوبين.	نقص/ فجوة
	- أساليب اكتشاف وتحديد أصحاب النمو والتقدم البطيء.	- لا توجد أدوات علمية لتحديد مستوى التقدم الذي يسجله الطلبة.	نقص/ فجوة

فريق العمل: حدّد الفجوات التي توجد في مدرستك بناءً على قياس الفرق بين الأهداف المطلوبة ومستوى الأداء الحقيقي لكل مجال من المجالات العملية التعليمية في مدرستك.

المجال	الأهداف	مستوى الأداء	الفجوة
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....

٢،٩ أدوات عملية للاحتياجات التدريبية:

يتبنـــى هذا الدليل مدخل الاحتياجات التدريبية ولكن بصورة مغايرة قليلاً عن المعتاد عند اســـتخدام هذا المدخل، حيـــث يتم الاعتماد على المفهوم الشـــامل للاحتياجـــات التدريبية من حيث المحتوى (ما المجـــالات الدقيقة للاحتياجات التدريبية) ومن حيث المصادر وذلك بالاعتماد على مجموعة مصادر لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما سيتضح ذلك من الأدوات المقترحة لتحديد الاحتياجات التدريبية في الجزء اللاحق).

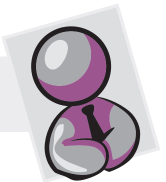
ولا بد من الإشـــارة هنا إلى أن التنمية المهنية التي لا تســـتند إلى دراســـة علمية للاحتياجات التدريبية تعد نوعاً من تضييع الأوقات وإهدار الموارد وســـبباً أساســـياً من أســـباب ضعف الرضا الوظيفي. فمع عظم التحديات و كثرة المســـؤوليات وقلة الأوقات أصبح لزاماً علينا أن تكون برامجنا المهنية برامج مدروســـة وتستند إلى مرجعية علمية وفي حال عدم الالتزام بالمنهجية العلمية فإن المدرسة أو المؤسسة مرشحة لمواجهة الظواهر التالية:

١ ـ ضعف التفاعل مع خطة التنمية المهنية.
٢ ـ كثرة الغيابات والاعتذار لعدم حضور فاعليات برامج التنمية المهنية.
٣ ـ ضعف مبادرات التطوير للتنمية المهنية.
٤ ـ كثرة التذمر والشكوى المستمرة من برامج التنمية المهنية.
٥ ـ ضعف العائد على التدريب من برامج التنمية المهنية.

وفي سياق التفكير الإيجابي فإن هذا الدليل يقدم مجموعة من الأدوات العملية التي يمكن أن تسهم في مؤسسة التنمية المهنية في المدرسة، وهذه الأدوات هي أدوات مسح الاحتياجات التدريبية والفنية للهيئات التدريسية.



أدوات الاحتياجات التدريبية للمعلمين
استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية للهيئة التدريسية



كراسة التعليمات

الهدف من الاستبانة

تستهدف هذه الاستبانة توفير أداة علمية يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للهيئة التدريسية في المدرسة، بغرض توجيه وترشيد الدورات التدريبية في هذا المجال وتصميم برامج التدريب في ضوء احتياجات واقعية: مما يسهم في رفع كفاءة المعلمين من جهة، ورفع مستوى الأداء المدرسي بوجه عام من جهة أخرى.

بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة في ضوء الكتابات النظرية في التدريس، وبعض الدراسات الميدانية التي تناولت كفايات ومهام المعلم الفعال: وتتكون الاستبانة من (٧٢) بنداً تشمل الجوانب الرئيسة الآتية:

١ ـ التمكن العلمي.
٢ ـ التخطيط والإعداد.
٣ ـ العرض.
٤ ـ الإدارة الصفية.
٥ ـ التدريس التفاعلي.
٦ ـ القياس والتقويم.
٧ ـ الإدارة المدرسية.
٨ ـ المهارات العامة.
٩ ـ التعليم المستمر.

طريقة الإجابة عن بنود الاستبانة:

تتم الإجابة بالنسبة لكل بند من بنود الاستبانة طبقاً لمقياس متدرج من خمس رتب تمثل مدى الحاجة للتدريب بالنسبة لما يتضمنه البند، والرتب الخمس هي: أحتاج بشدة ـ بدرجة كبيرة ـ بدرجة متوسطة ـ بدرجة قليلة ـ لا أحتاج.

وللإجابة عن بنود الاستبانة يضع المفحوص علامة (✓) أمام البند في خانة الرتبة التي تعبر عن شدة احتياجه للتدريب للجانب أو المهارة التي يتضمنها البند.

درجات الاستبانة:

تعطى الدرجات: ٥،٤،٣،٢،١ للرتب الخمس على التوالي حيث تعطى الدرجة (٥) لرتبة أحتاج بشدة، و(٤) لرتبة بدرجة كبيرة، و(٣) لرتبة بدرجة متوسطة، و(٢) لرتبة بدرجة قليلة، و(١) لرتبة لا أحتاج.

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية بوســاطة الاستبانة على تكرارات الإجابات على كل بند من بنود الاستبانة في إطار الرتبة التي تمثل شدة الحاجة، ثم حساب النسبة المئوية لهذه التكرارات في ضوء عدد عينة المفحوصين.

وعلى سبيل المثال إذا كان لدينا عينة من (١٠٠) مائة معلم طبقت عليهم الاستبانة وأردنا معرفة شدة الحاجة لدى هذه العينة للتدريب بالنســبة للبند رقم (١٩) الخاص (إثارة الدافعية)، وتبين بعد تصحيح الاستبانة، وحساب تكرارات الإجابة عن هذا البند على المقياس المتدرج أن هناك (٤٥) تكراراً (إجابة) في خانة الرتبة (أحتاجها بشــدة)، و(٢٥) تكراراً في خانة الرتبة (بدرجة كبيرة)، و(١٥) تكراراً في خانة الرتبة (بدرجة متوسطة)، و(٨) تكرارات في خانة الرتبة (بدرجة قليلة)، و(٧) تكرارات في خانة الرتبة (لا أحتاجها).

وبحســاب النسبة المئوية لهذه التكرارات (الإجابات) بالنســبة لعدد العينة (١٠٠) معلم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه العينة فيما يختص بأساليب إثارة الدافعية، والتي تتمثل فيما يلي:

- إن نسبة ٤٥٪ من العينة تحتاج (بشدة) إلى التدريب على كيفية إثارة دافعية المتعلمات.
- إن نسبة ٢٥٪ من العينة تحتاج (بدرجة كبيرة) إلى التدريب على كيفية إثارة الدافعية لدى المتعلمات.
- إن نسبة ١٥٪ من العينة تحتاج (بدرجة متوسطة) إلى التدريب على كيفية إثارة الدافعية لدى المتعلمات.
- إن نسبة ٨٪ من العينة تحتاج (بدرجة قليلة) إلى التدريب على أساليب إثارة الدافعية لدى المتعلمات.
- إن نسبة ٧٪ من العينة (لا تحتاج) إلى هذا التدريب.

وفي ضوء هذه النســب تتخذ الجهة المســؤولة قرارها بعقد دورة تدريبية لهؤلاء المعلمات في هذا المجال، وأولويات الانخراط في هذه الدورة: حيث تعطى الأولوية للفئة التي تحتاج للتدريب بشدة، يليها الفئة التي تحتاج بدرجة كبيرة، ثم الفئة التي تحتاج بدرجة متوسطة، مع تعديل برنامج التدريب بالنسبة للفئة الأخيرة على أساس أن لديها معرفة بمجال إثارة الدافعية، ولكنها معرفة ناقصة، ويمكن استكمالها وتطويرها من خلال دورة تدريبية تنشيطية تعد لهذا الغرض، أما بالنسبة للفئتين الأخيرتين فيتم استبعادهما على أساس عدم حاجتهما للتدريب، وافتراض أن لديهما الدراسة والمعرفة بمجال إثارة الدافعية لدى المتعلمات.

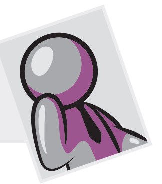
المرحلة الثانية: تحديد الأولويات التدريبية

يتم تحديد الأولويات التدريبية بوســاطة الاستبانة على أساس متوسط الدرجة التي يحصل عليها البند، وبحساب متوسطات الدرجات لجميع بنود الاستبانة يمكن ترتيبها تنازلياً طبقاً لهذه المتوسطات، وبذلك يمكن الحصول على قائمة بالأولويات التدريبية للمجالات تضمنتها الاستبانة.

أدوات الاحتياجات التدريبية:
الهيئة التدريسية

وهم معلمو المراحل التعليمية المختلفة، ويمكن استخدام الأداة المرفقة لدراسة احتياجاتهم التدريبية، ومن ثم يمكن تعرُّف هذه الاحتياجات وتحديد أولوياتها.

استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية للهيئة التدريسية



الأساتذة الفضلاء..

تستهدف هذه الاستبانة تحديد احتياجاتكم الفعلية للتدريب في مجال التدريس حتى يمكن توجيه وترشيد الدورات التدريبية في هذا المجال، وتصميم برامج التدريب على أسس علمية سليمة تأخذ في اعتبارها هذه الاحتياجات، وبذلك يمكنكم الاستفادة من هذه الدورات استفادة حقيقية، واكتساب المعرفة والمهارات التي تمكنكم من تقديم دروسكم على أسس وقواعد علمية سليمة، وتسهم في رفع مستوى الأداء للمدرسة.

لذا يرجى تعاونكم بالإجابة عن بنود هذه الاستبانة بموضوعية، وتحديد احتياجاتكم التدريبية الفعلية بوضع علامة (✓) أمام كل بند من بنود الاستبانة في الخانة التي تعبر عن مدى حاجتكم للتدريب في الجانب الذي يتضمنه البند. ونشكركم سلفاً على حسن تعاونكم.

الاسم:

الجنس: ❍ ذكر ❍ أنثى

المؤهل الدراسي: ❍ متوسط ❍ جامعي تربوي ❍ جامعي غير تربوي ❍ فوق الجامعي

الخبرة في التدريس:
❍ من ١ ـ ٣ سنوات
❍ من ٤ ـ ٦ سنوات
❍ من ٧ ـ ١٠ سنوات
❍ أكثر من ١٠ سنوات

المرحلة التعليمية حالياً:
❍ ابتدائي ❍ إعدادي / متوسط ❍ ثانوي

المرحلة التعليمية سابقاً:
❍ ابتدائي ❍ إعدادي / متوسط

الدورات التدريبية السابقة في مجال الإدارة التربوية:
❍ دورة وحدة ❍ دورتان ❍ ثلاث دورات
❍ أكثر من ثلاث دورات

الاحتياجات التدريبية	مدى حاجتك لها				
	٥ أحتاجها بشدة	٤ بدرجة كبيرة	٣ بدرجة متوسطة	٢ بدرجة قليلة	١ لا أحتاجها
المحور الأول: التمكن العلمي					
١ ـ إلمامك بالمفاهيم والحقائق والنظريات في مجال تخصصك بدرجة عالية.					
٢– قدرتك على الوصول إلى المصادر الأساسية للمعرفة في مجال تخصصك مثل:					
– المراجع.					
– مراكز البحوث.					
– برامج الكمبيوتر.					
– المجالات والدوريات المتخصصة.					
– المؤسسات ذات الصلة بمجال التخصص.					
– متابعة الجديد في مجال التخصص.					
– معرفتك للمبادىء الأساسية في الإحصاء.					
– قدرتك على ربط الحقائق العلمية ببعضها في المجال الواحد.					
– المواقع ذات الصلة على الإنترنت.					
المحور الثاني: التخطيط والإعداد					
٣ ـ قدرتك على تحديد المعارف والسلوكيات والاتجاهات المراد تحقيقها.					
٤ ـ قدرتك على صياغة الأهداف التعليمية.					
٥ ـ قدرتك على اختيارك التنظيم المناسب لتتابع محتوى الدرس.					
٦ ـ قدرتك على اختيار أنسب الأنشطة التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة.					
٧ ـ قدرتك على صياغة الأسئلة الصفية.					
٨ ـ قدرتك على استخدام أسلوب التعلم التعاوني (المجموعات الصغيرة).					
٩ ـ قدرتك على استخدام أسلوب التعلم بالاستكشاف.					
١٠ ـ قدرتك على استخدام أسلوب المحاضرة الفعالة.					
١١ ـ قدرتك على استخدام أسلوب المناقشة الموجهة.					
١٢ ـ قدرتك على استخدام أسلوب حل المشكلات.					
١٣ ـ قدرتك على استخدام جهاز العرض فوق الرأس (البروجيكتور).					
١٤ ـ قدرتك على تصميم واستخدام الشفافيات.					

الاحتياجات التدريبية	مدى حاجتك لها				
	٥ أحتاجها بشدة	٤ بدرجة كبيرة	٣ بدرجة متوسطة	٢ بدرجة قليلة	١ لا أحتاجها
١٥ ـ قدرتك على استخدام السبورة.					
١٦ ـ قدرتك على استخدام النماذج والمخططات.					
١٧ ـ قدرتك على استخدام الشرائح مع جهاز عرضها.					
١٨ ـ قدرتك على استخدام الكمبيوتر والإنترنت في عملية التدريس.					
١٩ ـ قدرتك على استخدام الأفلام المتحركة وأوراق النشاط.					
٢٠ ـ قدرتك على استخدام أساليب منوعة لاستثارة دافعية التلاميذ.					
٢١ ـ قدرتك على استخدام أساليب التعزيز المناسبة للدرس.					
٢٢ ـ قدرتك على استخدام أسلوب الأسئلة والأجوبة الصفية.					
المحور الثالث: الإدارة الصفية					
٢٣ ـ قدرتك على استخدام وقت الحصة بفاعلية.					
٢٤ ـ قدرتك على وضع قوانين واضحة للتلاميذ واتباعها.					
٢٥ ـ قدرتك على التعامل مع التلاميذ المشاكسين.					
٢٦ ـ قدرتك على تنمية الانضباط الداخلي وروح المسؤولية لدى التلاميذ.					
٢٧ ـ قدرتك على مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.					
المحور الرابع: التدريس التفاعلي					
٢٨ ـ معرفتك بأساليب جذب انتباه للتلاميذ عند بدء الدرس.					
٢٩ ـ معرفتك بأساليب إخطار التلاميذ بأهداف وخطوات الدرس.					
٣٠ ـ معرفتك بالأساليب التي تساعد التلاميذ على استدعاء متطلبات الدرس.					
٣١ ـ معرفتك بالأساليب التي تساعد التلاميذ على التعلم الجيد.					
٣٢ ـ معرفتك بالأساليب التي تساعد على الاحتفاظ بدافعية التلاميذ طوال وقت الدرس.					
٣٣ ـ معرفتك بالأساليب التي تساعد على الاحتفاظ بالمعلومات وتذكرها لفترة طويلة.					
٣٤ ـ معرفتك بالأساليب التي تساعد التلاميذ على نقل المعرفة باستخدامها في مواقف مختلفة.					

الاحتياجات التدريبية	مدى حاجتك لها				
	٥ أحتاجها بشدة	٤ بدرجة كبيرة	٣ بدرجة متوسطة	٢ بدرجة قليلة	١ لا أحتاجها
المحور الخامس: القياس والتقويم					
٣٥ ـ تصميم أدوات قياس كمية منوعة لقياس نمو التلاميذ.					
٣٦ ـ كتابة التقارير حول نمو التلاميذ بطريقة موضوعية.					
٣٧ ـ إعداد الأسئلة والاختبارات الموضوعية.					
٣٨ ـ إعداد الأسئلة والاختبارات المقالية.					
٣٩ ـ إعداد الأسئلة والاختبارات العملية.					
٤٠ ـ استخدام أساليب إحصائية مناسبة لتشخيص مستوى أداء التلاميذ.					
٤١ ـ قدرتك على استخدام نتائج الاختبار للتأكد من مدى تحقيق الأهداف.					
٤٢ ـ معرفتك بأساليب التقويم التكويني (الجزئي).					
٤٣ ـ معرفتك بأساليب التقويم الختامي.					
المحور السادس: الإدارة المدرسية					
٤٤ ـ معرفتك بالنظام المدرسي وآلية عمل الإدارة المدرسية.					
٤٥ ـ اطلاع الآباء بصفة مستمرة على مدى تطوير أبنائهم.					
٤٦ ـ القدرة على إدارة جماعات أو أسر النشاط المدرسي.					
٤٧ ـ مشاركتك في المناشط المدرسية واللجان المختلفة لتحسين التعلم المدرسي.					
٤٨ ـ استفادتك من خبرات الزملاء في المحيط المدرسي.					
٤٩ ـ قدرتك على إقامة علاقات مع أولياء الأمور.					
٥٠ ـ قدرتك على إقامة علاقات مع الجهات ذات الصلة بالمدرسة.					

الاحتياجات التدريبية	مدى حاجتك لها				
	٥ أحتاجها بشدة	٤ بدرجة كبيرة	٣ بدرجة متوسطة	٢ بدرجة قليلة	١ لا أحتاجها
المحور السابع: المهارات العامة					
٥١ ـ قدرتك على تفسير النتائج الإحصائية بطريقة سليمة.					
٥٢ ـ قدرتك على استخدام برامج الكتابة والتنسيق في الحاسب الآلي.					
٥٣ ـ قدرتك على تصميم برمجيات تعليمية بسيطة.					
٥٤ ـ قدرتك على التدريس من خلال الكمبيوتر.					
٥٥ ـ إجادتك لاستخدام الإنترنت لأغراض التدريس.					
٥٦ ـ إجادتك لأسلوب البحث العلمي التربوي.					
المحور الثامن: التعليم المستمر					
٦٣ ـ العمل التعاوني مع الموجهين التربويين والمنسبقين.					
٦٤ ـ تطوير أدائك بشكل مستمر.					
٦٥ ـ استفادتك من مكتبة المدرسة.					
٦٦ ـ اتصالك بمراكز التدريب المختلفة.					
٦٧ ـ مشاركتك في الندوات العلمية والمؤتمرات التربوية داخلياً وخارجياً.					
٦٨ ـ تحديد احتياجاتك التدريبية.					
٦٩ ـ حصولك على شهادة أعلى في مجال تخصصك.					
٧٠ ـ تصميم برامج تدريبية لتقديمها للزملاء في المهنة.					

احتياجات أخرى لم ترد في الاستبانة.. اذكرها:

١ـ

٢ـ

٣ـ

٤ـ

٥ـ

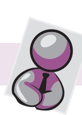
٦ـ

٧ـ

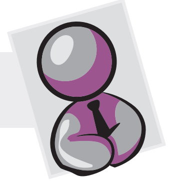
٨ـ

٩ـ

١٠ـ



أدوات الاحتياجات التدريبية للمنسقين
استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسقي المواد



كراسة الأسئلة

تستهدف هذه الاستبانة تحديد احتياجاتكم الفعلية للتدريب في مجال التنسيق العلمي حتى يمكن توجيه الدورات التدريبية وترشيدها في هذا المجال، وتصميم برامج التدريب على أسس علمية سليمة تأخذ في اعتبارها هذه الاحتياجات، وبذلك يمكنكم الاستفادة من هذه الدورات استفادة حقيقية، واكتساب المعرفة والمهارات التي تمكنكم من الإشراف على المعلمين على أسس وقواعد علمية سليمة، وتسهم في رفع مستوى الأداء للمستوى.

لذا يرجى تعاونكم بالإجابة عن بنود هذه الاستبانة بموضوعية، وتحديد احتياجاتكم التدريبية الفعلية بوضع علامة (✓)أمام كل بند من بنود الاستبانة في الخانة التي تعبر عن مدى حاجتكم للتدريب في الجانب الذي يتضمنه البند.

ونشكركم سلفاً على حسن تعاونكم،،

الاسم:

الجنس: ○ ذكر ○ أنثى

المؤهل الدراسي: ○ متوسط ○ جامعي تربوي ○ جامعي غير تربوي ○ فوق الجامعي

الخبرة في التدريس: ○ من ١ـ ٣ سنوات ○ من ٤ـ ٦ سنوات ○ من ٧ ـ ١٠ سنوات ○ أكثر من ١٠ سنوات

المرحلة التعليمية حالياً: ○ ابتدائي ○ إعدادي/ متوسط ○ ثانوي

المرحلة التعليمية سابقاً: ○ ابتدائي ○ إعدادي/ متوسط

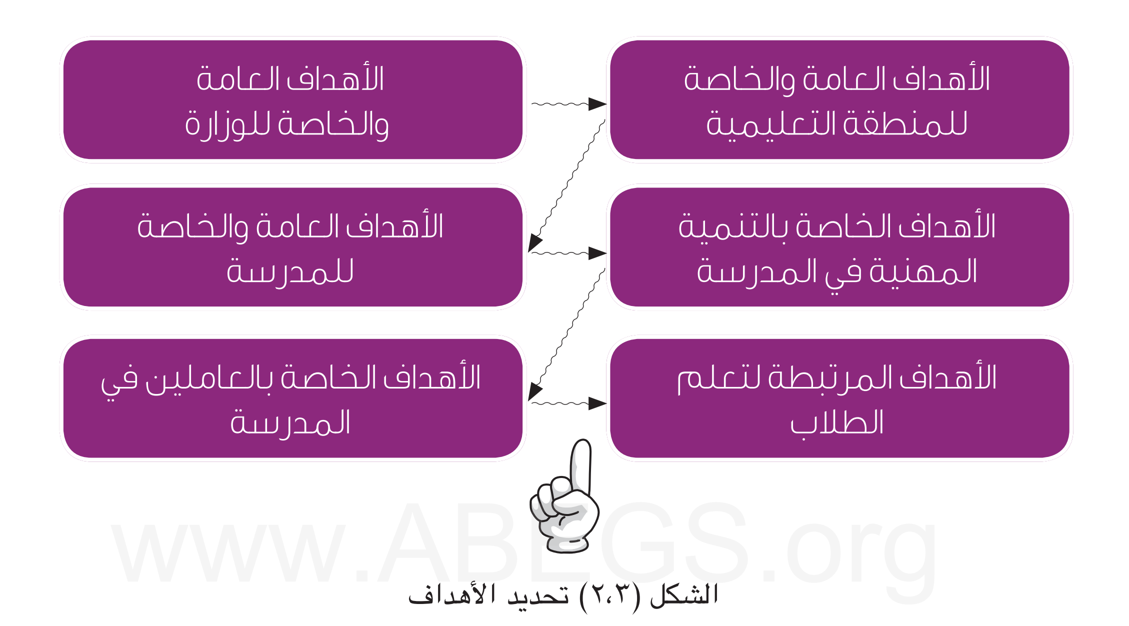
الدورات التدريبية السابقة في مجال الإدارة التربوية: ○ دورة وحدة ○ دورتان ○ ثلاث دورات ○ أكثر من ثلاث دورات

الاحتياجات التدريبية	مدى حاجتك لها				
	٥ أحتاجها بشدة	٤ بدرجة كبيرة	٣ بدرجة متوسطة	٢ بدرجة قليلة	١ لا أحتاجها
أولاً: الاستراتيجيات الأساسية لعمل المنسق					
١ ــ مفهوم عمل المنسق وأهدافه ومهامه.					
٢ ــ استراتيجيات التنسيق التعليمي.					
٣ ــ الأدوار المتغيرة للمنسق التعليمي.					
٤ ــ أدوات التنسيق (التقارير، الخطط العلاجية، الخطط التطويرية).					
٥ ــ تخطيط عملية التنسيق.					
٦ ــ كفايات المنسق التعليمي في ضوء المتغيرات في العمل.					
ثانياً: الاستراتيجيات اللازمة لمساعدة المعلمين					
٧ ــ مهارات تعليم التفكير الناقد.					
٨ ــ مهارات تعليم التفكير الإبداعي.					
٩ ــ مهارات تطوير المنهج.					
١٠ ــ مهارات التعلم الذاتي.					
١١ ــ مهارات تخطيط التعليم.					
١٢ ــ مهارات البحث الإجرائي.					
١٣ ــ مهارات إعداد الاختبار الجيد.					
١٤ ــ مهارات في إثارة الأسئلة الجيدة.					
١٥ ــ مهارات الاتصال الناجح والتفاعل اللفظي.					
١٦ ــ مهارات تقديم التغذية الراجعة.					
١٧ ــ مهارات تعظيم وقت الحصة الدراسية.					
١٨ ــ مهارات إعداد أوراق العمل.					
١٩ ــ مهارات في التعلم التعاوني وتعلم المجموعات.					
٢٠ ــ مهارات العصف الذهني.					

المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف والوسائل

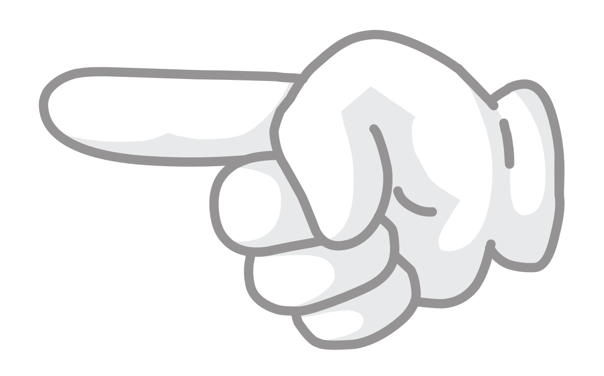
بعد عملية تحليل الواقع وتحديد الفجوات العامة يستطيع فريق التنمية المهنية بعد الرجوع لرؤية المدرسة أن يحدد الأهداف الاستراتيجية للتنمية المهنية شريطة أن ترتبط هذه الأهداف بأهداف المنطقة التعليمية والمدرسة.

حاول أن توجد تكاملاً وانسجاماً بين الأهداف العامة والخاصة للوزارة والمنطقة التعليمية ومؤسستك أو مدرستك على جميع المستويات فهذا الانسجام سيساعدك كثيراً على تحقيق أهدافك بصورة أفضل وأكثر فاعلية.



الشكل (٢،٣) تحديد الأهداف

إن تحقيق التكامل والانســجام أمر في غاية الأهمية فاختلاف الأهداف على المســتويات المختلفة منطقي ومقبول، وذلك لاختلاف المرجعيات فأهداف الوزارة والمنطقة التعليمية مرتبطة إما برؤى واســتراتيجيات معينة أو معايير وطنية واضحة لتحصيل وإنجاز الطلاب، أو حاجة ومتطلبات سوق العاملين بها ارتباطاً مباشراً، وأحياناً تستجيب بشكل غير مقصــود لأهداف الوزارة والمنطقة التعليمية، لذلك لا بد مــن وقفة جادة مع الأهداف لمحاولة إعادة ترتيبها وصياغتها بحيث تكون متكاملة ومتوافقة مع الأهداف الكلية للوزارة والمنطقة التعليمية، فعلى ســبيل المثال يمكن تحويل الأهداف العامة للمنطقة التعليمية إلى أهداف خاصة كالتالي:



أهداف الوزارة/المنطقة	أهداف المدرسة	الأهداف الجزئية الفرعية
١ ـ تحسين مستوى مهارة القراءة لدى طلاب المرحلة الابتدائية بحيث يكونوا جاهزين للمرحلة الإعدادية أو المتوسطة.	١ ـ حصول ٧٥٪ من طلاب الصفين الثالث والسادس الابتدائيين على نسبة تحصيل ٨٠٪ فما فوق في اختبارات القراءة.	١ ـ حصول ٧٥٪ من طلاب الصفين الثالث والسادس على نسبة ٨٠٪ في الاختبارات الشهرية للقراءة.
٢ ـ	٢ ـ	٢ ـ
٣ ـ	٣ ـ	٣ ـ
٤ ـ	٤ ـ	٤ ـ

ويمكن تحويل أهداف المدرسة إلى أهداف تنمية مهنية كالتالي:

الأهداف العامة/المبادئ	أهداف التنمية المهنية	الأهداف الإجرائية
١ ـــ رفع نسبة التحصيل العلمي في المدرسة.	١ ـــ مساعدة العاملين في المدرسة على التأكد من تعلم الطلاب وتطورهم من خلال برامج تنمية مهنية مدروسة.	١ ـــ رفع نسبة تحصيل ٨٥٪ من الطلبة ليتجاوز مستوى تحصيلهم الحد الأدنى المطلوب في العلوم والرياضيات في نهاية العام الدراسي.
٢ـ	٢ ـ	٢ ـ
٣ ـ	٣ ـ	٣ ـ
٤ ـ	٤ ـ	٤ ـ

وهناك العديد من الأهداف التي تنص المدارس لتحقيقها، والتي تتطلب أن تتفاعل جميع البرامج والخطط النوعية بشكل تفصيلي سعياً لأفضل تحقيق ممكن لهذه الأهداف، وفي كثير من الأحيان تكون مجموعة من أهداف المدرسة موجهة بشكل مباشر للتنمية المهنية وبعضها تكون لها علاقة غير مباشرة بالتنمية المهنية.

ونورد هنا بعض الأمثلة:

الأهداف والوسائل الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية	الوسائل الاستراتيجية
محو الأمية التكنولوجية لدى المعلمين	١ ـ تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا. ٢ ـ تعزيز اسخدام التكنولوجيا في تدريس جميع المواد الدراسية. ٣ ـ تعزيز استخدام التكنولوجيا في المهام الإدارية المدرسية.
تنويع فرص التعلم والنمو للعاملين في المدرسة	١ ـ تعزيز مهارات التعلم الذاتي. ٢ ـ توفير الوقت المناسب للنمو المهني. ٣ ـ تشجيع المنتسبين لبرامج النمو المهني. ٤ ـ الاستفادة من التكنولوجيا لدعم النمو المهني.
إعداد كادر فعّال وكفؤ لإدارة النمو المهني تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً أو تقويماً ومتابعة	١ ـ اختيار أفضل العناصر المهتمة في مجال التدريب. ٢ ـ عقد برامج متخصصة حول إدارة التدريب. ٣ ـ مشاركة هذه العناصر في التخطيط الميداني. ٤ ـ إعطاء الفرصة لهذه العناصر لتدريب غيرهم.
تفعيل دور الشركاء في العملية التعليمية	١ ـ توعية الأسر بما يحدث في المدرسة. ٢ ـ إيجاد قنوات اتصال سريعة بالبيت والقطاع الخاص باستخدام التكنولوجيا. ٣ ـ توفير فرص للشركاء لزيادة فاعليتهم في المدرسة (الزيارات ـ المجالس الطلابية ـ المشاركة في بعض برامج التنمية المهنية).

فريق العمل: من خلال مراجعتك للأهداف والوسائل الاستراتيجية حدّد أهدافك التي ستتبناها:

الأهداف الاستراتيجية	الوسائل الاستراتيجية

المرحلة الرابعة: اختيار البرامج والأنشطة

تتم عملية اختيار البرامج والأنشطة بناءً على وضوح الاحتياجات التدريبية والأهداف الاستراتيجية للتنمية المهنية وهناك عدة استراتيجيات يمكن اتباعها لتحديد المحتوى المناسب لسد هذه الاحتياجات أو الاستجابة لهذه الأهداف.

الخيار الأول: البرامج الجاهزة

ويعتمد هذا الخيار على مسح سوق التدريب بتحديد أفضل الخيارات الجاهزة لدى مراكز التدريب أو المدربين المستقلين وهذا الخيار يعد من أكثر الخيارات استخداماً وليس شرطاً أكثرها فاعلية وذلك لسهولة عملية الاختيار وقلة متطلباته. وهناك عدة نصائح أقدمها لمن يعمل أو يفضل هذا الخيار لتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من أهداف للمدرسة وللمشاركين ونجمل هذه النصائح فيما يلي:

١ ـ البحث عن عدة خيارات والمفاضلة بينها.
٢ ـ الاطلاع على المحتوى التفصيلي للبرنامج التدريبي وعدم الاكتفاء بالأهداف والإجراءات.
٣ ـ التواصل المباشر مع المدرب وعدم الاكتفاء بوجود وسيط مثل مركز تدريبي أو غيره.
٤ ـ التأكد من إمكانات المدرب العلمية والعملية لموضوع التدريب وللفئة المستهدفة.
٥ ـ مناقشة المدرب في المحتوى وحذف المواد المكررة أو قليلة الفائدة.
٦ ـ محاولة ربط البرنامج التدريبي بواقع المدرسة، وذلك بإعطاء بعض المعلومات والبيانات حول المدرسة للمدرب ويطلب منه توظيفها بالشكل المناسب.
٧ ـ لا تكتفي بالسماع عن المدرب بل حاول أن تسمع من المدرب فليس بالضرورة ما صلح لغيرك يصلح لك سنتناول في الجزء اللاحق مثالاً عملياً نطبق فيه بعض هذه النصائح.

مثال تطبيقي:

لنفترض أن المدرسة بحاجة لبرنامج تدريبي في التقويم الصفي، وبعد البحث تم الحصول على البرنامج التالي لأحد المدربين.

أهداف البرنامج:

يهدف هذا البرنامج لتحفيز الخلفية التربوية التي يمتلكها المشاركون في هذا البرنامج في مجال الأهداف، والمحتوى والأنشطة، والتقويم والارتباط بينها عند إعادة النظر في ترتيب محتوى مقرر دراسي. لذا فمن المتوقع أن يستطيع كل مشارك بأن:

١ ـ يتعرف مستويات الأهداف والتمييز بينها.
٢ ـ يتعرف مكونات الهدف السلوكي.
٣ ـ يصوغ الهدف السلوكي.
٤ ـ يصنف الهدف السلوكي حسب النوع.
٥ ـ يصنف الهدف السلوكي حسب المستوى المعرفي.
٦ ـ يتعرف تصنيفات المحتوى العلمي للمادة الدراسية.
٧ ـ يحلل محتوى مقرر دراسي.
٨ ـ يصوغ الأسئلة لتقويم هدف محدد.
٩ ـ يصنف الأسئلة حسب مستوياتها المعرفية.

١٠ ـ يصنف الأسئلة حسب المحتوى.
١١ ـ يتعرف طرق التدريس المختلفة.
١٢ ـ يتعرف أنشطة التدريس والتقنيات التعليمية المناسبة لعرض الدروس.

- **المدة الزمنية للبرنامج: ٤ أيام بواقع ٤ ساعات يومياً.**
- **مكان تنفيذ البرنامج: مركز التدريب التربوي.**
- **المدربون:** أكاديميون أو مشــرفون تربويون متميزون لديهم خلفية ممتازة في القياس والتقويم وطرق التدريس.
- **الفئة المســتفيدة من التدريب:** مشــرفون تربويون ومعلمــون متميزون لديهم القدرة العلمية والتربوية في مجال تخصصهم.

الأدوات اللازم توافرها للتدريب: غرفة التدريب تكون مجهزة بالتالي: جهاز عرض فوق رأسي، جهاز كمبيوتر، جهاز عرض البيانات Data.

مفردات التدريب:

١ ـ الأهداف التربوية

١ ـ ١ مستوياتها
٢ ـ ١ الأهداف السلوكية.
١ ـ ٢ ـ ١ مكوناتها.
٢ ـ ٢ ـ ١ صياغتها.
٣ ـ ٢ ـ ١ تصنيفها حسب النوع: معرفي، وجداني، حركي.
٤ ـ ١ ـ ١ تصنيفها حسب المستوى المعرفي: تذكر، فهم، تطبيق، تحليل، تركيب، تقويم.

٢ ـ المحتوى

١ ـ ٢ ـ تصنيف المحتوى إلى مصطلح، حقيقة، مفهوم، مهارة، تعميم أو أي تصنيف آخر مناســب للمادة الدراســية يرى المدرب أنه الأفضل.

٣ ـ التقويم

١ ـ ٣ ـ أنواع التقويم
١ ـ ١ ـ ٣ ـ تشخيصي
٢ ـ ١ ـ ٣ ـ تكويني
٣ ـ ١ ـ ٣ ـ نهائي أو تجميعي

٢ ـ ٣ ـ أنواع الاختبارات
١ ـ ٢ ـ ٣ ـ معياري المرجع.
٢ ـ ٢ ـ ٣ محكي المرجع.

٣ ـ ٣ ـ أساليب القياس.
١ ـ ٣ ـ ٣ ـ الملاحظة.
٢ ـ ٣ ـ ٣ ـ المقابلة.
٣ ـ ٣ ـ ٣ ـ الاختبارات التحصيلية بأنواعها.
٤ ـ ٣ ـ ٣ ـ الواجبات المنزلية.
٥ ـ ٣ ـ ٣ ـ استمارات تقويم الذات والأقران.
٦ ـ ٣ ـ ٣ ـ العروض الصفية.

٣ ـ ٤ ـ صياغة الأسئلة
١ ـ ٤ ـ ٣ ـ تحليل الأسئلة وفقاً لمستوياتها المعرفية: تذكر، فهم، تطبيق، تحليل، تركيب، تقويم.
٢ ـ ٤ ـ ٣ ـ صياغة الأسئلة في مستويات معرفية متنوعة.
٣ ـ ٤ ـ ٣ ـ تحليل الأسئلة وفق أصناف المحتوى: مصطلح، حقيقة، مفهوم، مهارة، تعميم.

٤ ـ طرق التدريس والأنشطة التعليمية

١ ـ ٤ ـ عرض موجز لأنواع التعلم.
١ ـ ١ ـ ٤ ـ التعلم الفردي.
٢ ـ ١ ـ ٤ ـ التعلم التنافسي.
٣ ـ ١ ـ ٤ ـ التعلم التعاوني.

٢ ـ ٤ عرض طرق التدريس المختلفة مثل: المحاضرة، القياسية، الاستنتاجية، حل المشكلات، الاستكشاف وغيرها.
٣ ـ ٤ ـ ربط المقرر المدرسي بغيره من المقررات الدراسية وبحياة التلميذ من خلال الأنشطة.
٤ ـ ٤ ـ التطرق لتقنيات التعليم المناسبة للمقررات الدراسية على اختلاف أنواعها.

طريقة التدريب:

يتم التدريب من خلال الأساليب التالية:
١ ـ المحاضرة: يقوم المدرب بإعداد محاضرة عن مفردات التدريب التي كلف بها.
٢ ـ ورشة العمل: يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات من ٢ ـ ٦ لكل مجموعة ويطبق أسلوب التعلم التعاوني في تنفيذ الورشة التربوية.
٣ ـ العرض: Presentation يكلف المدرب بعض المشاركين الذين لديهم القدرة على عرض خبراتهم حول موضوع التدريب.

الجدول الزمني

اليوم	التاريخ	الزمن	محتوى التدريب	المدرب
السبت		٨-١٠	الأهداف التربوية ـ نظري	
		١٠-١٢	عملي	
الأحد		٨-١٠	طرق وأنشطة التدريس ـ نظري	
		١٠-١٢	عملي	
الاثنين			التقويم ـ نظري	

وبعد دراسة أهداف محتوى البرنامج من قبل فريق عمل مختص في المدرسة وجدنا أننا:

١ ـ لسنا بحاجة لموضوع الأهداف السلوكية فقد أشبع تناولاً، وأن الكادر التدريسي لدينا متمكن من هذا الجانب بشكل كبير.

٢ ـ لسنا بحاجة للجزء المتعلق بطرق التدريس لأننا بحاجة لبرنامج تدريبي مركز يتناول هذا الموضوع بتفاصيل وعمق أكبر.

٣ ـ لسنا بحاجة لتناول الاختيارات معيارية المرجع ومحكية المرجع.

٤ ـ إننا بحاجة لجرعات أكبر في أساليب القياس من حيث الوقت المخصص للموضوع ومن حيث عمق تناول الموضوع.

وعليه سيرفع اقتراح للمدرب على أن يكون البرنامج على النحو التالي:

أهداف البرنامج:

يهدف هذا البرنامج لتحفيز الخلفية التربوية التي يمتلكها المشاركون في هذا البرنامج في مجال الأهداف، والمحتوى والأنشطة، والتقويم والارتباط بينها عند إعادة النظر في ترتيب محتوى مقرر دراسي. لذا فمن المتوقع أن يستطيع كل مشارك أن:

١ ـ يذكر أنواع التقويم الصفي.

٢ ـ يعرف التقويم الصفي.

٣ ــ يتعرّف أساليب التقويم الصفي.
٤ ــ يحلل محتوى مقرر دراسي.
٥ ــ يصوغ أسئلة لتقويم هدف محدد.
٦ ــ يصنف الأسئلة حسب مستوياتها المعرفية.
٧ ــ يصنف الأسئلة حسب المحتوى.

المدة الزمنية للبرنامج: ٤ أيام بواقع ٤ ساعات يومياً.

مكان تنفيذ البرنامج:

المدربون:

الفئة المستفيدة من التدريب:

الأدوات اللازم توافرها للتدريب:

غرفة التدريب تكون مجهزة بالتالي: جهاز عرض فوق رأسي، جهاز كمبيوتر، جهاز عرض البيانات Data show مقاعد وطاولات على شكل شبه منحرف يمكن لصقها ببعض لتكوين مجموعات عمل.

مفردات التدريب:

٢ ـ المحتوى

١ ــ ٢ تصنيف المحتوى إلى مصطلح، حقيقة، مفهوم، مهارة، تعميم أو أي تصنيف آخر مناسب للمادة الدراسية يرى المدرب أنه الأفضل.

٣ ـ التقويم

١ ــ ٣ ــ أنواع التقويم
١ ــ ١ ــ ٣ ــ تشخيصي.
٢ ــ ١ ــ ٣ ــ تكويني.
٣ ــ ١ ــ ٣ ــ نهائي أو تجميعي.

٣ ــ ٣ أساليب القياس
١ ــ ٣ ــ ٣ ــ الملاحظة.
٢ ــ ٣ ــ ٣ ــ المقابلة.
٣ ــ ٣ ــ ٣ ــ الاختبارات التحصيلية بأنواعها.
٤ ــ ٣ ــ ٣ ــ الواجبات المنزلية.
٥ ــ ٣ ــ ٣ ــ استمارات تقويم الذات والأقران.
٦ ــ ٣ ــ ٣ ــ العروض الصفية.

٤ ــ ٣ صياغة الأسئلة

١ ـ ٤ ــ ٣ تحليل الأسئلة وفقاً لمستوياتها المعرفية: تذكر، فهم، تطبيق، تحليل، تركيب، تقويم.

٢ ــ ٤ ــ ٣ ــ صياغة الأسئلة في مستويات معرفية متنوعة.

٣ ــ ٤ ــ ٣ ــ تحليل الأسئلة وفق أصناف المحتوى: مصطلح، حقيقة، مفهوم، مهارة، تعميم.

طريقة التدريب:

يتم التدريب من خلال الأساليب التالية:

١ ــ المحاضرة: يقوم المدرب بإعداد محاضرة عن مفردات التدريب التي كلف بها.

٢ ــ ورشة العمل: يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات من ٢ ــ ٦ لكل مجموعة ويطبق أسلوب التعلم التعاوني في تنفيذ الورشة التربوية.

٣ ــ العرض:Presentation يكلف المدرب بعض المشاركين الذين لديهم القدرة على عرض خبراتهم حول موضوع التدريب.

وبهذه الطريقة يتم توفير يومين من الأيام الأربعة لصالح الموضوعات ذات الصلة باحتياجاتنا التدريسية وأهدافنا المنشودة ونتجنب التكرار والحشو.

هذه العملية ليست دائماً عملية سلسلة وسهلة حيث يرفض بعض المدربين إجراء أية تعديلات في برنامجه التدريبي إمــا لضيق الوقت أو عدم الرغبة في تحضير أية مواد إضافيــة، والتحدي الآخر في إيجاد الوقت الكافي لمراجعة هذه البرامج واقتراح التعديلات اللازمة.

الخيار الثاني: البرامج المصممة

وهــي البرامج التي نقــوم بتصميمها خصيصاً لاحتياجاتنــا ونحدد فيها الأهداف والمحتوى والفئة المســتهدفة واستراتيجيات التدريب والزمان والمكان وكل ما يتعلق بالبرنامج ثم نقوم بالبحث عمّن يستطيع تقديم هذا البرنامج من مراكــز وأفراد وعــادة ما تكون هذه البرامج التي تعد بهذه الطريقة أكثر قرباً مــن الاحتياجات التدريبية وأكثر فاعلية ولكنها في المقابل بحاجة لجهود وأوقات أكبر.

مثال عملي لبرنامج مصمم

فيمــا يلي عرض لتفاصيــل برنامج قامت بتصميمه إحدى الجهات التعليمية فــي دول الخليج العربية وكلفت جهة تربوية بتقديمه بالطريقة والمحتوى والمدة التي تم تحديد مسبقاً.

برنامج المعلمة المساعدة

هو برنامج صباحي يشــتمل علــى المواد المهنية والتعليمية بالإضافة إلى اكتســاب اللغة الإنجليزية واســتخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج التدريبي لإعداد معلمات مســاعدات مؤهلات للعمل بكفاءة عالية مع معلمات الصفوف في مرحلة رياض الأطفال وحتى الصف الثالث الابتدائي (للتلاميذ من سن ٣ ـ ٨ سنوات)، وذلك من خلال:

١ ـ إلمام المتدربة بالمعارف والمعلومات الخاصة عن نمو الطفل وتعلمه.
٢ ـ اكتساب المتدربة لمهارات إعداد بيئة تعليمية محفزة للطفل العادي وذوي الاحتياجات الخاصة.
٣ ـ اكتساب المهارات المساعدة في تنمية مفاهيم الطفل الحسابية واللغوية.
٤ ـ اكتساب مهارات دعم الشراكة مع أولياء الأمور والمؤسسات المعنية بالطفل.
٥ ـ إكساب الطالبة مهارات العمل بكفاءة مع معلمة رياض الأطفال.

مدة البرنامج:

تبلغ الفترة الزمنية للبرنامج ٢٢ أسبوعاً وينقسم إلى ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: التأسيسية (تستمر لمدة ٤ أسابيع) وتدرس فيها المتدربات مقدمة في التربية ونمو وتعلم الطفل.

المرحلة الثانية: الممارســات والتطبيقات (وتســتمر لمدة ٦ أســابيع) وتــدرس خلالها المتدربات بيئــة الطفل التعليمية والتعلمية، وتنمية المهارات اللغوية والحسابية، ودعم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

المرحلة الثالثة: التدريب الميداني (تســتمر لمدة ١٢ أســبوع) وتتضمن عشــر ســاعات أســبوعياً من التدريب العملي، بالإضافة إلى سيمينار لمدة ساعتين.

ويختتم البرنامج بحلقة مناقشة (سيمينار).

يحتوي البرنامج على الوحدات التالية بالإضافة إلى التدريب الميداني:

- مقدمة في تربية الطفل.
- نمو وتعلم الطفل.
- بيئة الطفل التعليمية والتعلمية.
- تنمية المهارات اللغوية والحسابية.
- دعم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

وحدات البرنامج وأهدافها التربوية:

صممت وحدة دعم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة لتحقيق الأهداف التالية:

١ ـ تعرُّف سمات وخصائص الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
٢ ـ تعرُّف برامج التدخل المبكر ودمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
٣ ـ تعرُّف الأنشطة التعليمية لمختلف الفئات الخاصة.

مخرجات الوحدة:

- تقارن بين خصائص مراحل نمو الطفل (نفسية ـ اجتماعية ـ حركية) لذوي الاحتياجات الخاصة وبين الأطفال العاديين.
- تذكر أهم سمات كل إعاقة.
- تشرح أهمية برامج التدخل المبكر في الطفولة المبكرة.
- تستخدم غرفة مصادر التعلم في تطبيق البرامج الفردية.

- تذكر أنواع الأنشطة التعليمية لمختلف الفئات الخاصة.
- تظهر إيجابية ووعي للتعامل مع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تشارك في تدعيم الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تتبع تعليمات المعلمة بإيجابية.

وتتناول وحدة بيئة الطفل التعليمية والتعلمية:
- إلمام الطالبة بمعلومات ومعارف عن مبنى وقاعات التعلم في الروضة وأركانها ومراكز التعلم.
- إكساب الطالبة مهارات تصميم الأنشطة التعليمية المتضمنة لبرامج طفل ما قبل المدرسة.
- إكساب الطالبة مهارات توجيه طفل الروضة.
- تكوين اتجاهات إيجابية نحو السلامة والأمن في إعداد البيئة التعليمية.

ومن الوحدات التي يحتويها برنامج التدريب الميداني ومن أهدافها:
- إكساب الطالبة مهارات استخدام الأساليب العلمية للملاحظة وتوثيقها.
- إكساب الطالبة مهارات التخطيط والتنفيذ للأنشطة التعليمية.
- المشاركة في حلقات نقاشية أسبوعياً لمناقشة قضايا الطفل التعليمية.

الخيار الثالث: المشاركات الفردية

ويقصد بهذا الخيار إرسال الكوادر التدريسية أو الإدارية لحضور برامج تدريبية يتم الإعلان عنها بالمواقع والصحف بكشل فردي. وعادة ما تكون هذه البرامج عامة في محتواها ومتنوعة في مستويات المشاركين فيها ويصعب تغيير أو تعديل محتويات البرنامج أو جدوله الزمني أو أولوياته.
وكل ما يتمناه المشارك أن يتعلم شيئاً جديداً وألا يكون البرنامج تكراراً لبرامج أخرى بمسميات جديدة أو شديد العمومية، بحيث تكون فائدة بقدر عموميته. لذلك لا بد لنا قبل إرسال المتدربين لحضور البرامج العامة من التأكد من المدرب في المقام الأول والاطلاع على محتويات البرنامج بدقة تجنباً للمفاجآت.

الخيار الرابع: صنع في المدرسة

ويقصد به اختيار أفضل كادر يمكنه تقديم البرنامج المطلوب وتقديم الدعم له لتخطيط وإعداد وتقديم البرنامج بأفضل صورة ممكنة، وبهذا نكون قد كسبنا عدة أمور منها:
١ ـ الاعتماد على القدرات الداخلية للمدرسة.
٢ ـ الإسهام في إعداد مدرب للمستقبل.
٣ ـ تحقيق أكبر قدر من الاتصال بين البرنامج وواقع المدرسة.
٤ ـ تقليل التكاليف لحدها الأدنى.
٥ ـ المرونة في زمن مدة التدريب.

مع كل هذه الإيجابيات وبحسب الخبرة التي مررنا بها نجد أن الكثير من المعلمين لا يفضلون هذا الخيار لأسباب عديدة بعضها وجيه والبعض الآخر فيه وجهة نظر. وبدون الدخول في تفاصيل هذا الموضوع أنصح المدرسة التي تفضل هذا الخيار بألا يكون هو الخيار الوحيد المطبق في جميع المجالات والموضوعات والأوقات.

الأنشطة والبرامج الأخرى:

بالنسبة للأنشطة الأخرى مثل المؤتمرات والحلقات النقاشية والندوات والمناسبات المعينة الأخرى لا بد من أن تطبق عليها معايير مماثلة للبرامج التدريبية فلا يتم تبني برنامج أو المشاركة في مناسبة دون الإجابة عن الأسئلة التالية:

١ ـ هل هذا البرنامج له علاقة باحتياجاتنا التدريبية؟

٢ ـ هل هذا البرنامج له علاقة بأهدافنا المدرسية؟

٣ ـ هل الوقت مناسب للمشاركة؟

٤ ـ هل هي فرصة يجب اقتناصها أم برنامج متكرر يمكن الانضمام إليه في وقت آخر؟

٥ ـ هل من سيقدم البرنامج مشهود له بالخبرة والكفاءة؟

٦ ـ هل هناك فرص لإقامة علاقات مهنية قد تفيد في المستقبل؟

٧ ـ هل هناك فرص للاطلاع على تجارب الآخرين في مجالات معينة؟

وهكذا حتى يكون قرار المشاركة قرار منهجي وليس عشوائياً واتخاذ القرارات بهذه الطريقة يساعد المدرسة على استثمار طاقاتها وأوقاتها وقدراتها بأفضل صورة ممكنة وعدم الانجراف وراء العناوين البراقة والأسماء الخادعة في عالم التدريب والاستشارات.

المرحلة الخامسة: الخطة التنفيذية

الخطة التنفيذية هي الخطة التي تنتقل بالمدرسة من المبادىء العامة إلى البرامج المحددة، ومن النظرية إلى التطبيق، ومن العموميات إلى الخصوصيات، ومن «عمل الخطة» إلى «خطة العمل».

وفي هذه المرحلة تتم عملية ترجمة البرامج والأنشطة التي تم اختيارها وفق المنهجية التي فصلت سابقاً إلى خطة تنفيذية محددة الأنشطة والبرامج والأطر الزمنية ومسؤولية التنفيذ والكلفة التقديرية والنموذج التالي هو أحد النماذج الشائعة والمستخدمة لهذا الغرض.

هناك عدة نماذج للخطة التنفيذية وتسمى أحياناً الخطة الإجرائية، ويمكن استخدام النموذج التالي لمتابعة الخطة الإجرائية، والتي عادة ما تحول الوسائل الاستراتيجية إلى مشاريع وبرامج وأنشطة عملية.

الخطة الإجرائية

الوسائل (برامج،مشاريع،أنشطة،إجراءات)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	جهة التنفيذ	جهة المتابعة	الكلفة	الإنجاز ٪

إن نجاح الخطة التنفيذية يرتبط بمجموعة من العوامل الأساسية، قد يكون من أهمها توافر الموارد المالية والبشرية، وهــو الأمر الــذي يؤدي إلى زيادة فاعلية خطة التنمية المهنية ويزيد من فرص نجاحها، وتتعدد أشــكال الموارد والدعم المطلوبة لنجاح التنمية المهنية، ولكن لا بد لفريق التنمية المهنية من مراعاة ما يلي:

١ ــ استخدام الموارد بأفضل صورة: فاستغلال الموارد المتاحة للحصول على أفضل نتائج ممكنة يعدّ من أهم ما يجب أن يتميز به مدير أو قائد المدرسة.. ويوصي أهل الميدان بثلاثة أمور أساسية في هذا المجال:

أ) ضرورة صرف الموارد في الأولويات بعد تحديدها بشــكل علمي: فالكل يشــتكي من شح الموارد، لذلك لا بد من التخطيط الســليم لاســتغلال هذه الموارد لتحقق لنا أقصى فائدة ممكنة. وتختلف منهجيات وأســاليب تحديد الأولويات ومن يحددها، ولكن ما لا يمكن الاختلاف عليه هو أن الموارد المتاحة يجب أن توضع لخدمة الأولويات أولاً.

ب) صرف الموارد المالية بحكمة: شــح الموارد يجب أن يعلم الإنسان الحكمة في استغلالها، لذلك يعتمد العديد من المؤسســات والمدارس على التعاون مع المؤسسات والمدارس الأخرى في تنفيذ بعض البرامج والأنشطة والقيام بالمشــاركة فــي تحمل الأعباء والمصاريف. وتعمد مدارس أخرى إلى إرســال أفضل الكــوادر لبعض البرامج بهدف أن يرجعوا ويدربوا، وتعمل على تنمية هذه الكوادر ليكونوا مدربين محترفين في المدرســة، ومن ثم يمكن الاستفادة منهم بشكل أكبر وأفضل.

ج) تنويع مصادر الدعم: لا بد للمؤسســة أو المدرســة من تنويع مصادر دخلها والدعم الذي تحصل عليه، وهذا بحاجة لمجهودات إبداعية حتى تســتطيع المدرسة أن تحقق الأهداف التي تصبو إليها، فلا يمكن الاعتماد على الدعم من القطاع الأهلي والقطاع الخاص وأولياء الأمور والمؤسسات الحكومية الأخرى، عندها يمكن أن يتوافر للمدرسة أكبر قدر مما تحتاج إليه في تنفيذ خطة التنمية المهنية لديها.

٢ ـ التعــاون مع الخبراء: لا بد للمؤسســة أو المدرســة من التعاون مع مجموعة من الخبــراء والمختصين والمدربين في المجــالات المختلفــة، ويفضل البحث عن الخبراء المتوافرين في المجتمع المحيط بالمدرســة حتــى ولو لم يكونوا من الأســماء اللامعة في مجالهم، ولكن لديهم المعارف والمهارات الكافية لتطوير أداء العاملين لديك، فهؤلاء كلفتهم أقل وإنتاجهم أحياناً أفضل فهم أقل انشغالاً وأكثر تركيزاً.

٣ ــ توفير الأماكن والتجهيزات: على المؤسسة أو المدرسة أن يكون لديها من الأماكن والتجهيزات ما يسهل عملية تنفيذ البرامج والأنشــطة التي تتطلبها خطة التنمية المهنية، وفي حال عدم توافر هذه الأماكن والتجهيزات يمكن التعاون مع مؤسسات ومدارس أخرى، أو الاستعانة بالكليات والجامعات في المنطقة أو بعض الأندية والفنادق التي يتوافر لديها مثل هذه الأمور، ويعد المكان المناسب بتجهيزاته من أهم عوامل نجاح برامج التنمية المهنية.

فريق العمل:

استـــخدم هذه الأداة لبيان مـــواردك المالية الحالية أو الموجودة ومواردك المالية المحتملـــة، وهي الموارد التي غالباً ســـتحصل عليها مثل الدعم الحكومي، وأخيراً الموارد الإضافية التي تتوقـــع الحصول عليها من خلال المجهودات التي ستبذلها مؤسستك في تنويع المصادر.

الموارد المالية	المصدر	المبلغ
الموارد المالية الحالية	....	
الموارد المحتملة	....	
الموارد الإضافية	....	
المجموع		

فريق العمل:

استحضر البرامج ذات الأولوية، والتي قمت بتحديدها سابقاً، وتأكد من وجود الموارد المالية اللازمة لهذه البرامج أولاً ثم وزّع الباقي على بقية البرامج.

الأولويات	المبلغ	المصدر
١- تدريب المعلمين في المدرسة على استخدام برنامج PowerPoint		....
٢-		....
٣-		....
٤-		....
المجموع		

المرحلة السادسة: نشر الخطة

من الضروري أن تشارك المدرسة والمجتمع المحيط في تعرّف خطتك للتنمية المهنية:

لتحقيق هذه الخطوة:

١ ـ حاول أن تســوق خطتك للتنمية المهنية للطلبة والعاملين في المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحيط، بحيث يعرفون الخطة ويتفاعلون معها، وأخبرهم عن أهداف وبرامج الخطة وتواصل معهم بشكل مستمر.

وهناك العديد من الأدوات لتحقيق هذا التواصل منها:

أ) مجلة المدرسة.
ب) المؤتمرات الصحفية.
ج) البوستر.
د) المطويات.
هـ) الاحتفالات والمناسبات الرسمية.
و) الرسائل الموجهة (لأولياء الأمور والمهتمين).
ز) اجتماع أولياء الأمور.
ح) موقع المدرسة على الإنترنت.
ط) الرسائل الإلكترونية.
ي) برامج الراديو والتليفزيون.

٢ ـ ساعد أولياء الأمور على فهم التنمية المهنية وأهميتها ويمكن ذلك من خلال:

أ) مشاركتهم بشكل فعلي ومباشر في برامج وأنشطة التنمية المهنية.
ب) دعوتهم لحضور بعض الفاعليات كزائرين.
ج) تنظيم بعض الأنشطة التي يمكن أن يسهم فيها أولياء الأمور بشكل جزئي.
د) الاستفادة من إمكانات أولياء الأمور في تنظيم وإدارة الأنشطة اللامنهجية في المدرسة.

فريق العمل:

حدّد من هذه الفئة التي تريد أن تخاطبها، ثم ما الرسالة التي تريد أن توصلها لهم، والمدى الزمني لهذه الرسائل، ثم ما الوسيلة التي ستختارها لتوصيل الرسائل، وأخيراً من سيقوم بالعمل.

الفئة	الرسالة	المدى الزمني	الوسيلة	المسئولية
أولياء الأمور	الخطة الجديدة للتنمية المهنية ودور أولياء الأمور فيها.	شهرياً	نشرة + اجتماع لأولياء الأمور + رسالة إلكترونية للتذكير	بعض أعضاء فريق التنمية المهنية + مدير المدرسة
المعلمون				
المجتمع المحيط				

٢،١٠ نصائح وإرشادات لتنفيذ خطة التنمية المهنية

إن نجـــاح خطط التنمية المهنية يرتبط إلـــى حد كبير بمدى الالتزام بتنفيذ بنود خطة التنمية المهنية والاســـتمرار بمراجعتها وتطويرها. وتشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات إجرائية لا بد من أن يعرفها فريق العمل وهي:

١ ـــ كـــن قريباً من برامج وأنشـــطة التنمية المهنية، وحـــاول توظيف الأفكار والممارســـات الجيدة والجديدة في مدرستك، وفي مجال التعليم والتعلم والقيادة التربوية.

٢ ـ تأكد من أن اللوائح والتشريعات على مستوى المنطقة التعليمية والمدرسة تدعم التنفيذ الحقيقي والجاد لخطة التنمية المهنية لجميع العاملين في المدرسة.

٣ ـ تأكد من توافر الموارد لتنفيذ خطة التنمية المهنية.

٤ ـ اجعل التنمية المهنية جزءاً من الحياة اليومية لمدرستك.

نصائح وإرشادات للخطوة الأولى:

كن قريباً من برامج وأنشطة التنمية المهنية وحاول توظيف الأفكار والممارسات الجيدة في التعليم والتعلم و القيادة التربوية:

لتطوير العملية التعليمية لا يكفي فقط إجراء البحوث والدراسات وتبني بعض نتائجها، وإنما لا بد من البحث عن الممارسات الجيدة والأفكار الجديدة الموجودة إما في المجتمع المحيط أو في أماكن خارجية ومحاولة تبنيها والاستفادة منها بقدر الإمكان.. ومن هذه الممارسات الجديدة:

١ ــ تحديد المسؤوليات وتوزيعها على فريق خطة التنمية المهنية بحيث يتولى الفريق مهام واضحة ومحددة تساعده على تنفيذ برامج وأنشطة التنمية المهنية بشكل ناجح.

٢ ــ استخدام مصادر معلومات متنوعة لجمع المعلومات أثناء تطبيق برامج خطة التنمية المهنية، ومن هذه المصادر البحث الإجرائي والتقويم المستمر والاستعانة بخبراء ومتخصصين. والمهم هنا هو وجود منهجية علمية واضحة لجمع المعلومات.

٣ ــ إيجاد جمعية تهتم بنتائج البحوث والدراسات بحيث تقوم هذه الجمعية بشكل رسمي أو غير رسمي بمناقشة نتائج البحوث والدراسات خاصة الميدانية منها، وكيفية الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.

نصائح وإرشادات للخطوة الثانية:

تأكد أن لوائح وتشريعات المنطقة التعليمية والمدرسة تدعم خطة التنمية المهنية لجميع العاملين في المدرسة:

بجانب توفير الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ خطة التنمية المهنية لا بد من التأكد من وجود بعض الأنظمة واللوائح الداعمة لتسهيل عملية تنفيذ الخطة، ومن أمثلة هذه الأنظمة:

١ ــ التفريغ مدفوع الأجر للعاملين في المدرسة بحيث يكونوا قادرين على الالتزام والاستفادة من أنشطة وبرامج التنمية المهنية، ويمكن التعامل مع الإشكالية بطرق متعددة منها:

- حدّد ساعات الدوام المدرسي.
- قلّل من المهام الإدارية على المعلمين.
- استخدم أسلوب التحضير الجماعي بدلاً من الفردي.
- استخدم أسلوب الأساتذة والمعلمين الاحتياط.
- استخدم طلاب التربية العملية، واستفد من تغطيتهم لبعض الحصص في تدريب معلميك.
- استخدم أسلوب تغطية الزميل جدول زميله الذي لديه برنامج تنمية مهنية.
- أعد توزيع الجدول المدرسي وكثّف بعض الحصص، وباعد بين بعض الحصص.

٢ ــ وجود وقت كاف للتدريب: هناك بعض برامج التنمية المهنية تحتاج ليس فقط لساعات، وإنما قد تطول لأيام وهو ما يسبب إعاقة للمدرسة وللشخص الحاضر لهذه البرامج، إلا إذا تهيأت له الظروف المناسبة، وهناك بعض الحلول للتعامل مع هذه المشكلة منها:

- قدّم البرامج بعد ساعات الدوام المدرسي.
- قلّل من الحصص التي يقدمها المعلم لينصرف مبكراً ويكون مستعداً لحضور البرنامج المسائي.
- استخدم عطلة نهاية الأسبوع ونهاية الفصل الدراسي أو منتصف الفصل.
- استخدم العطلة الصيفية بفاعلية بالاتفاق مع المنطقة التعليمية.
- وزّع برامج وأنشطة التنمية المهنية على مدار السنة، وتجنب تكثيفها في فترات معينة فقط.

نصائح وإرشادات للخطوة الثالثة:

تأكد من توافر الموارد لتنفيذ خطة التنمية المهنية.

يعد نقص الموارد من أهم المعوقات في طريق تنفيذ أي خطة للتنمية المهنية، وللتقليل من هذه المشكلة:

١ ـ اهتم بعرض النتائج: إن عرض نتائج انتقال أثر التنمية المهنية على الطلاب والبيئة المدرسـية للشـركاء أمر في غاية الأهمية، فلا بد لأولياء الأمور والمسـهمين والعاملين في المدرسـة أن يعرفوا نتائج برامج وأنشطة التنمية المهنية. هذا العرض للنتائج يسـهم في الحفاظ على المكتسـبات وزيادة احتمالية الحصول على دعم إضافي من مصادر مختلفة.

٢ ـ أعد ترتيب أولوياتك: اعمل على مراجعة أولوياتك باستمرار، وتأكد من أن ما تصرفه من موارد التنمية المهنية يؤتي ثماره بالشكل الصحيح والمستوى المطلوب، وإلا فأعد ترتيب أولوياتك وأعد توزيع مواردك المتاحة.

٣ ـ اسـتفد من مواردك الثابتة: حاول الاسـتفادة من الكوادر الموجودة لديك فـي التدريب والتأهيل والملاحظة والإشراف والتوجيه وغيرها من أنشطة التنمية المهنية، فهؤلاء الأفراد لديهم انتماء أكبر لمؤسستك ويعرفون بيئتها ومتطلباتها.

نصائح وإرشادات للخطوة الرابعة:

اجعل من التنمية المهنية جزءاً من الحياة اليومية لمدرستك:

حاول أن تكون التنمية المهنية جزءاً لا يتجزأ من الممارسـات اليومية في مدرسـتك، والهدف من ذلك تركيز اهتمام العاملين في المدرسة في التنمية المهنية وإبراز أهميتها وهناك ثلاثة خيارات أمام المدرسة لتحقيق ذلك:

١ ـ تخصيص وقت محدد للتنمية المهنية: فيمكن تحديد وقت يومي أو أسبوعي لأنشطة التنمية المهنية مما يعطي الوقت الكافي لمجموعات وأفراد العاملين في المدرسة للنمو والتطوير.

٢ ـ دمج أنشطة التنمية المهنية ضمن عمليات التعليم والتعلم، دون تخصيص وقت محدد ومعلوم للتنمية المهنية، ولكن يتم اسـتغلال اجتماعات المعلمين والمناسبات المختلفة والتحضير التعاوني والتدريس التعاوني وغيرها من الأنشطة، فتكون التنمية المهنية بذلك جزءاً من اليوم المدرسي.

٣ ـ تشـجيع الاهتمام بالتنمية المهنية الذي يسـاعد على تنظيم العاملين لأنشطة وفعاليات التنمية المهنية بشكل رسمي وغير رسمي مثل الحلقات النقاشية والحوارات العلمية والاجتماعات لمناقشة بعض المشكلات.

المرحلة السابعة: تقويم التنمية المهنية:

إن عمليـة تقويم برامج خطـة التنمية المهنية تتعامل في المقـام الأول مع قياس القيمـة الاحتمالية لهذه البرامج والأنشـطة، وذلك من خلال قياس أثر التدريب أو البرنامج في المسـتفيد الأول سـواء أكان معلماً أو إدارياً وأثره في الطلبة والمدرسة بشكل عام (Collins,1999) وفي الأوضاع المثالية لا بد من استخدام نوعين من التقويم وهما:

١ ـ التقويم القبلي، والذي عادة ما يهتم به مخططو التنمية المهنية، وهذا النوع من التقويم يرى قبل وأثناء برامج التنمية المهنية، وتصب نتائج هذا التقويم في تحسين اختيار الأنشطة والفاعليات المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعة المنشودة.

٢ ـ التقويم البعدي، والذي يهتم بقياس أثر برامج التنمية المهنية في الفئة المشاركة وعلى المتعلمين وعلى المدرسة بعد مضي فترة مناسبة من الزمن.

وتتعدد مناهج واستراتيجيات تقويم برامج التنمية المهنية.

وسنركز في هذا الدليل على أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً وهو مدخل باتريك (١٩٠٩م)، والذي قدم نموذجاً عملياً يتعامل مع التقويم على أربعة مستويات لخصها توفيق (١٩٩٤م) كما يلي:

أ) ردود الأفعال Reaction

ويقصد بها درجة إيجابية المتدربين وإدراكهم للبرامج والأنشطة التدريبية، وعمّا إذا كان البرنامج مفيداً لهم أم لا.

ب) التعلم Learning

ويقصد به درجة استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي من خلال زيادة المعارف، المهارات، الخبرات، تعديل الاتجاهات أو المبادىء الخاصة بالعمل بغض النظر عن مدى إمكانية الاستفادة من هذا في الحياة العملية أو بالتطبيق في الواقع العملي.

ج) السلوك Behavior

ويقصد به أداء المتدرب بالوظيفة وبالمجال الذي تدرب عليه، بمعنى آخر هل استخدم المتدرب المعارف/ المهارات/ الخبرات/ الاتجاهات والتي يتلقاها في التطبيق الفعلي؟.. وهل تم نقل أثر التدريب إلى حيز التنفيذ؟

د) النتائج Results

ويقصد بها أثر هذا التدريب على المنشأة:

هل تحققت أهداف المنظمة من وراء هذا التدريب؟

وهل ترك التدريب الآثار المتوقعة على أنشطة المنظمة كما كان مخططاً؟

وقد حدد توفيق (١٩٩٤م) مجموعة من أدوات تقويم برامج التنمية المهنية وفقاً لكل مستوى من المستويات الأربعة كما يلي:

أدوات تقييم التدريب حسب مستويات التأثير			
	النشاط	القيمة المضافة	أدوات التقييم
ردود الأفعال	البرنامج تم تحديده	– تم تحديد وتحليل الاحتياجات. – تم تحديد أساليب التقديم والعرض. – تم تحديد المواد التدريبية. – توافرت مهارات التقديم والعرض. – توافرت تسهيلات التدريب. – تم اختيار المشاركين.	استمارات تقييم النشاط التدريبي. القياس لردود البرنامج على المشاركين من حيث: (التصميم ــ الأدوات ــ الأساليب ــ الخدمات ــ مهارات التقديم ــ المساعدات ــ المدة ــ التوقيت ــ الأفلام ــ الموقع ــ الخدمات).
التعلم	المحتويات: المنهج: – المعارف. – المهارات. – الاتجاهات. قد قدمت للمشاركين.	توصيل المعارف: الحقائق، القواعد، الإجراءات، السياسات، النظريات. المهارات الفكرية، الإدارية، الإنسانية، النفسية، تشكيل الاتجاهات: القيم، الأعراف، الأنماط، المشاعر.	نماذج اختيارات أساسية: لقياس مدى اكتساب المشاركين (المهارات، المعارف، الاتجاهات).
السلوك	المتدربون قد ترجموا ما تعلموه بالتدريب على الأداء العملي بوظائفهم.	التحسينات على المستوى الفردي. – حجم الإنتاج (العمل). – جودة العمل. – تقليل الوقت المستغرق. – الوصول لمعدلات أفضل.	مخرجات المتدرب بموقع العمل: كلما كان ذلك ممكناً عن طريق رؤسائه يمكن اختيار التحسن في المخرجات باستخدام التدريب التمثيلي أو المعامل.
النتائج	المنشأة جنت ثمار التدريب بتحسن الأداء الكلي لها.	التحسينات على مستوى المنشأة: – الإنتاجية الكلية للمنشأة أو الوحدة – القسم – الآلة. – زيادة الربحية، الفاعلية، الكفاءة. – تقليل التكاليف، الفاقد، العادم، الحوادث، الإصابات، معدل الدوران.	تحليل التكلفة والعائد قبل وبعد البرنامج والاعتماد على البيانات والسجلات الموجودة.



إن تحديد المدخل الذي سيتم اتباعه من بين المداخل الأربعة السابقة (كما يقول توفيق، ١٩٩٤م) يعد حجر الزاوية ونقطة البدء الرئيسة في تحديد وتصميم الأدوات اللازمة لعملية التقييم التي عادة ما تأخذ بعض الأشكال التالية:

١ ـ الاستقصاءات.
٢ ـ استبانة قياس الاتجاهات.
٣ ـ اختبارات الأداء.
٤ ـ المقابلات.
٥ ـ الملاحظات.
٦ ـ سجلات تقييم الأداء.

وقد أورد مقارنة بين هذه الأدوات المختلفة من حيث مزاياها وحدود استخدامها:

الأدوات	مستويات التقييم				المـــــــزايا	حدود الاستخدام
	ردود الأفعال	التعلم	السلوك	النتائج		
الاستقصاءات	✓		✓	✓	– انخفاض التكلفة. – الموضوعية. – مرونة التقييم. – أخذ رأي المستقصى. – تعدد البدائل.	– قد لا ينتهي بنتائج يمكن الاعتماد عليها. – يحتاج إلى وقت أطول. – ظروف العمل تؤثر على الاستجابات.
استبانة قياس الاتجاهات	✓		✓	✓	– إمكانية التنميط. – سهولة التفريغ واستخراج النتائج. – تغطي شريحة كبيرة.	– مكوناته محددة مسبقاً. – تخضع لاختيار المجيب. – تتوقف على القيم والعرف السائد. – قد لا تعبر عن المشاعر الحقيقية.
الاختبارات المكتوبة		✓			– يمكن الحصول عليها بالشراء. – سهلة التحليل واستخراج النتائج. – تغطي شريحة كبيرة.	– الإحساس بعدم الراحة لمن يجيب عنها. – عدم الارتباط المعنوي بينها وبين الأداء الفعلي. – احتمالات التحيز الثقافي.

الأدوات	مستويات التقييم				المـــــــــــزايا	حدود الاستخدام
	ردود الأفعال	التعلم	السلوك	النتائج		
اختبارات الأداء		✓	✓		– إمكانية الاعتماد عليها. – إمكانية محاكاة الواقع. – أساسها موضوعي.	– تستغرق وقتاً كبيراً. – تكلف كثيراً في التصميم والتطبيق.
المقابلات	✓		✓		– مرنة. – تتيح فرصة للحوار والتوضيح. – تسمح بالعمق والاتصال المباشر.	– تأثيرها الشخصي يؤثر في استجابات المجيب. – تكلفتها عالية. – الإحساس بعدم الارتياح والقلق. – تحتاج لعمالة وجهد بشري مكثف ومدرب.
ملاحظة					– طريقة ممتازة لتبين مجالات التغيير بسبب التدريب.	– تعتمد على الحكم الشخصي. – تحتاج إلى تدريب القائم بالملاحظة.
سجلات تقييم الأداء			✓	✓	– الاعتمادية. – الموضوعية. – سهولة مراجعتها. – ليست لها آثار شخصية مباشرة.	– صعوبة تجميع وتصنيف المعلومات. – التدريب على الخروج بمؤشرات وقياس يمكن الاعتماد عليه.

إن عملية التقويم تهدف باختصار إلى التأكد من مدى تحقق الأهداف المتفق عليها مسبقاً، وتحديد ما تحقق منها وما لم يتحقق، ومعرفة لماذا لم تتحقق هذه الأهداف وفق معايير نجاح وأداء معروفة ومحددة مسبقاً، وباستخدام أدوات علمية لجمع المعلومات وطرق منهجية لتحليلها.



إن التقويم المنهجي والمستمر يجعل من خطة التنمية المهنية كائناً حياً ينمو ويتطور ويتغير، وهو الأمر الذي يجب الحرص عليه، فإذا كان التخطيط مفتاح النجاح فإن التقويم صمام أمان الحفاظ على هذا النجاح واستمراره. وعند التخطيط لعملية التقويم تذكر هذه الخطوات الأربع:

١ ـ استخدم أهداف خطة التنمية المهنية لتحديد معايير ومؤشرات النجاح، التي يجب أن تحصل عليها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالالتزام إلى حد كبير بالخطة الأساسية الموضوعة، وفي حال تغير بعض أهداف الخطة لا بد من إعادة النظر في المعايير والمؤشرات، والأمر الآخر لا بد من تقييم أكبر عدد من برامج وأنشطة التنمية المهنية، ويتم تحليل نتائج التقييم للحصول على تغذية راجعة، وفي نهاية السنة يتم إجراء تقييم شامل لجميع جوانب الخطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص التطوير.

٢ ـ حدّد المسؤول عن جمع وتحليل البيانات، ومن ثم كتابة التقرير النهائي. تحديد هذه المسؤولية بوضوح من أهم عوامل نجاح عملية التقويم، فهل فريق التنمية المهنية من سيقوم بهذا الأمر أم فريق مستقل؟ وهل سيكون هناك أطراف من خارج المدرسة؟ أم سيقتصر على العاملين في المدرسة؟ ويفضل أن يشارك في هذا الفريق بعض أعضاء فريق بناء خطة التنمية المهنية، وذلك لحجم ونوع الارتباط بين التخطيط والتقويم من ناحية ولتسهيل اتخاذ الخطوات اللاحقة من تعديل لمسار الخطة بالزيادة أو النقصان أو المراجعة من ناحية أخرى.

٣ ـ استفد من نتائج التقويم التي تحصل عليها لتطوير برامج التنمية المهنية. وهذا يعني أن نأخذ النتائج التي تحصل عليها بجدية وأن نستفيد منها في تطوير وتحسين ما نقوم به.

ويمكن أن يكون التغيير أو التطوير نوعين:

– تغييرات جزئية صغيرة، بحيث يشعر القائمون على تقويم البرامج والمستفيدون منها أن هناك استجابة لمطالبهم ونتائجهم بشكل سريع ومباشر، كما أن هذه التغييرات الصغيرة والمتفرقة تؤدي إلى إصلاح تراكمي يظهر أثره جلياً بعد مدة من الزمن.

ومثل هذه التغييرات لا تتطلب في العادة الجهد الكبير ولا المال الكثير مما يجعلها سهلة التطبيق وجيدة الأثر.

– تغييرات جذرية أو كبيرة، وعادة ما تكون هذه التغييرات سنوية بعد الحصول على نتائج التقرير الختامي لخطة التنمية المهنية، فإذا أوصى التقرير بعد البحث العلمي بأن هناك فجوة حقيقية كبيرة، أو أن هناك بديلاً آخر مناسباً، أو أن هناك مشكلة حقيقية يجب حلها فلا بد من اتخاذ قرار بالتغيير الجذري أو الكلي.

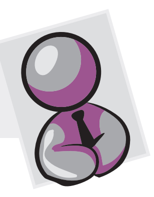
٤ ـ تأكد من أن معايير التقويم مركزة على تطوير عمليتي التعليم والتعلم ورفع مستوى التحصيل الدراسي. عملية التقويم يجب ألا تقتصر على تقييم أنشطة وبرامج خطة التنمية المهنية وإنما يجب أن تقيس أثر انتقال التدريب على المعلم في تدريسه وأدائه ونشاطه.

فريق العمل:

في هذه الأداة المطلوب وضع أهداف التنمية المهنية (التي حددت سابقاً) والنشاط أو البرنامج الذي سيحقق هذا الهدف، ثم تحديد معايير أو مؤشرات النجاح ثم أسلوب جمع المعلومات وأدوات جمع المعلومات، ومن سيجمع المعلومات ويكتب التقرير، ومتى سيسلم، ومن سيقود الإصلاحات المطلوبة؟

أهداف التنمية المهنية	الأنشطة	معايير النجاح	مصادر وأدوات جمع المعلومات	من سيجمع المعلومات؟	الزمن	من سيقود الإصلاح؟
المعلمون في المدرسة سيتعلمون أساليب جديدة لتدريب الموهوبين القراءة للارتقاء بمستوى القراءة لديهم والحفاظ عليه مرتفعاً.	إحدى السلاسل العلمية في هذا المجال.	– يتحسن مستوى ٩٥٪ من الطلاب. – تزيد مهارة المعلمين في تدريس القراءة للموهوبين وغير الموهوبين.	– درجات الاختبارات. – الملاحظة الصفية. – تقارير المعلمين. – المقابلات الشخصية. – تقرير الإدارة المدرسية.	فريق التنمية المهنية + مدير المدرسة	درجات الاختبارات نصف الفصلية + بطاقة الملاحظة والمقابلات في نهاية شهر فبراير + تقرير الأماكن المدرسية نهاية شهر مارس	مدير المدرسة + قائد فريق التنمية المهنية

أدوات عملية

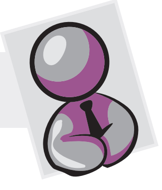


(استبانة تقويم برنامج تدريبي)

قد تكون الاستبانات أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً في الوسط التربوي، وهي أداة لها إيجابياتها وسلبياتها، ويمكن مضاعفة الاستفادة من إيجابيات هذه الأداة إذا ما أحسن بناؤها وتطبيقها وتحليلها. ونورد في هذا الدليل مقياسا أعده الروبي (٢٠٠٤م) كنموذج لمقياس رأي متدرب في برنامج تدريبي.

ويمكن لأي منظمة استخدام هذا المقياس لتعرّف رأي المتدربين في البرامج التي يتم تقديمها.





استبانة تقويم برنامج تدريبي

الأستاذ الفاضل:

السلام عليكم وحمة الله وبركاته،،

بعد انتهائك من البرنامج نتمنى لك التوفيق في عملك بإذن الله، وأن يكون البرنامج قد أضاف الجديد إلى خبراتك ومعارفك، وبما أنك المستفيد الأول من البرنامج وخير من يبدي رأيه في فعالياته، لذا نرجو التكرم بإبداء رأيك بصراحة وموضوعية في البرنامج حتى ندعم الإيجابيات ونتلافى السلبيات في المستقبل بإذن الله تعالى وقبل البدء في الإجابة على بنود الاستبانة يرجى التكرم باستيفاء البيانات الآتية:

اسم البرنامج:

تاريخ البرنامج: من / / ٢٠.. م إلى / / ٢٠.. م

اسم المشارك:

الجنس: ❍ ذكر ❍ أنثى

الدولة:

الوظيفة الحالية:

مكان العمل:

المؤهل العلمي: ❍ متوسط ❍ متوسط تربوي ❍ جامعي

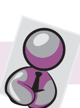
❍ جامعي تربوي ❍ أعلى من الجامعي

سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية ❍ سنة

سنوات الخبرة في مجال التربية ❍ سنة

أمامك مجموعة من العبارات ضع علامة (✓) في المربع المناسب لرأيك أمام كل عبارة:

العبارات	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة
١ ـ وضوح أهداف البرنامج.			
٢ـ ارتباط أهداف البرنامج باحتياجاتك التدريبية.			
٣ ـ تحقيق أهداف البرنامج.			
٤ ـ تحقيق توقعاتك الشخصية من البرنامج.			
٥ ـ ارتباط موضوعات البرنامج باحتياجاتك التدريبية.			
٦ ـ ارتباط موضوعات البرنامج بمجال عملك.			
٧ ـ مواكبة موضوعات البرنامج للاتجاهات الحديثة في مجال عملك.			
٨ ـ ملائمة المادة التدريبية لأهداف البرنامج.			
٩ ـ كفاية المادة التدريبية.			
١٠ ـ حداثة المادة التدريبية.			
١١ ـ جودة إخراج المادة التدريبية وطباعتها.			
١٢ ـ ملائمة الجوانب النظرية في البرنامج.			
١٣ ـ حجم الأنشطة والتدريبات العملية.			
١٤ ـ المهارات المكتسبة من الأنشطة والتدريبات العملية.			
١٥ ـ ملائمة الوقت المخصص للبرنامج.			
١٦ ـ ملائمة توقيت جلسات التدريب.			
١٧ ـ ملائمة أوقات الراحة بين جلسات التدريب.			
١٨ ـ ملائمة مكان التدريب.			
١٩ ـ توافر التسهيلات والخدمات.			
٢٠ ـ توافر التجهيزات والأدوات اللازمة للتدريب.			
٢١ ـ كفاءة تنظيم وإدارة البرنامج.			



تقويم المدربين

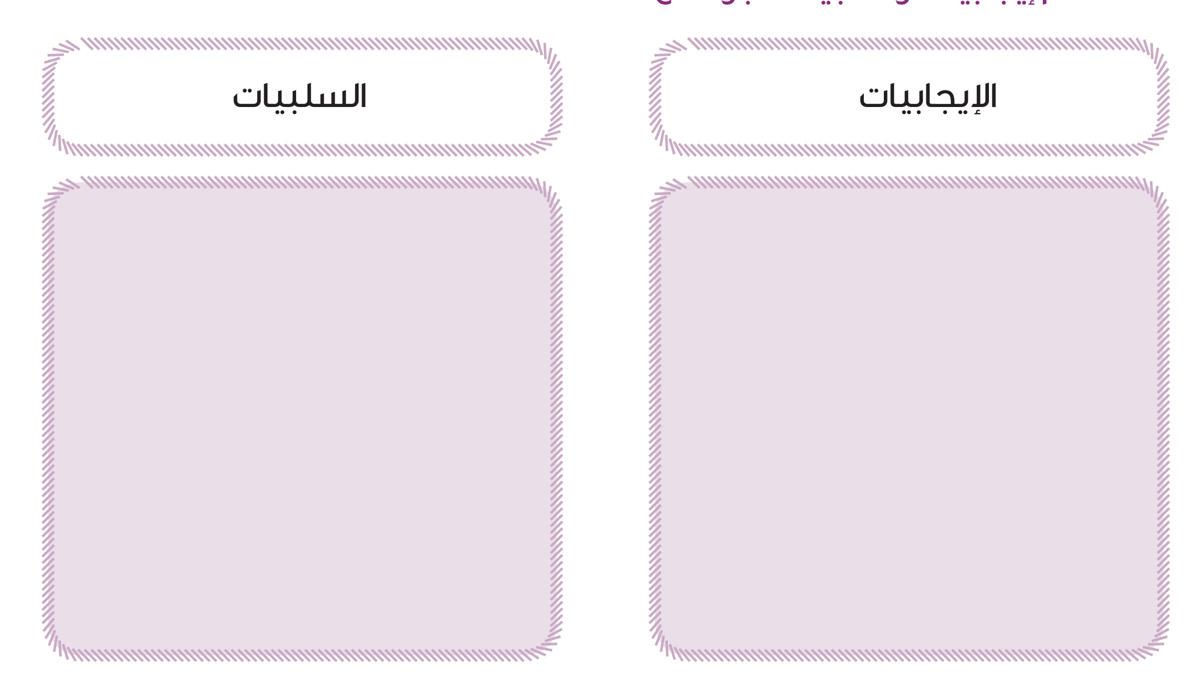
المدرب الأول: اذكر الاسم:

العبارات	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة
٢٢ ـ التمكن من الجوانب النظرية للبرنامج.			
٢٣– التمكن من الجوانب العملية للبرنامج.			
٢٤ ـ ملائمة الأساليب التدريبية لطبيعة البرنامج.			
٢٥ ـ التفاعل مع المشاركين.			

المدرب الثاني: اذكر الاسم:

العبارات	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة
٢٦ ـ التمكن من الجوانب النظرية للبرنامج.			
٢٧– التمكن من الجوانب العملية للبرنامج.			
٢٨ ـ ملائمة الأساليب التدريبية لطبيعة البرنامج.			
٢٩ ـ التفاعل مع المشاركين.			

٣٠ ـ ما أهم إيجابيات وسلبيات البرنامج؟



٣١ ـ ما أهم المعارف والمهارات التي اكتسبتها من البرنامج؟

المعارف	المهارات

٣٢ ـ ما تقويمك العام لتنظيم وإدارة البرنامج طبقاً للمقياس الآتي؟

❍ ممتاز ❍ جيد جداً ❍ جيد

❍ مقبول ❍ ضعيف

٣٣ ـ ما تقويمك العام للبرنامج مطبقاً للمقياس الآتي؟

❍ ممتاز ❍ جيد جداً ❍ جيد

❍ مقبول ❍ ضعيف

مقترحات أخرى:

أدوات عملية

(قائمة لمراجعة العمليات)

تأكد قبل البدء في تنفيذ خطة التنمية المهنية باتباعك للخطوات التالية:

المرحلة الأولى

١ ـ هل قمت باختيار فريق العمل؟ ❍ نعم ❍ لا

٢ ـ هل قمت بتحديد الشركاء؟ ❍ نعم ❍ لا

٣ ـ هل قمت بتحديد الأدوار والمسؤوليات؟ ❍ نعم ❍ لا

٤ ـ هل قمت بتحديد المعلومات المطلوبة؟ ❍ نعم ❍ لا

٥ ـ هل قمت بتحديد المواد المطلوبة؟ ❍ نعم ❍ لا

٦ ـ هل حددت البرنامج الزمني؟ ❍ نعم ❍ لا

المرحلة الثاني:

١ ـ هل حددت استراتيجية مسح الاحتياجات التدريبية؟ ❍ نعم ❍ لا

٢ ـ هل أعددت أدوات مسح الاحتياجات؟ ❍ نعم ❍ لا

٣ ـ هل حددت آلية مسح الاحتياجات؟ ❍ نعم ❍ لا

المرحلة الثالثة:

١ ـ هل حددت الأهداف الاستراتيجية؟ ❍ نعم ❍ لا

٢ ـ هل حددت الأهداف الإجرائية؟ ❍ نعم ❍ لا

٣ ـ هل حددت الوسائل المناسبة؟ ❍ نعم ❍ لا

المرحلة الرابعة:

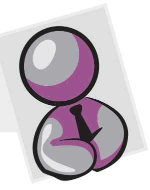
١ ـ هل أعددت خطة زمنية للبرامج المختارة؟ ❍ نعم ❍ لا

٢ ـ هل راعت خطتك الزمنية الأولويات من حيث الاحتياجات والأهداف المرجوة؟ ❍ نعم ❍ لا

٣ ـ هل حددت خطتك المسؤوليات والأدوار؟ ❍ نعم ❍ لا

٤ ـ هل حددت خطتك الفئات المستهدفة بعناية؟ ❍ نعم ❍ لا

أدوات عملية



(بطاقات النمو المهني)

يقدم هذا الدليل نموذج من بطاقات النمو المهني التي تســتهدف توثيق التنمية المهنية بالمدرســة وتشجيعها، وهذه النماذج يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر أو تطويرها بما يخدم المدرسة المستفيدة.

بطاقة النمو المهني للهيئة الإدارية

الاسم:

الجنسية:

الوظيفة:

تاريخ التعيين:

المرحلة التعليمية:

عدد سنوات الخبرة:

أولاً: الدورات والورش التدريبية كمتدرب

عنوان الدورة أو ورشة العمل	التاريخ	الجهة المسئولة عن الدورة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

ثانياً: المشاركة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية

اسم النشاط	الجهة المنظمة	طبيعة المشاركة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

ثالثاً: تنظيم وحضور المحاضرات والندوات والبرامج

اسم النشاط	الجهة المنظمة	طبيعة المشاركة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

رابعاً: التطوير الذاتي

(أ) القراءات الذاتية:

العنوان	المؤلف	سنة التأليف	دار النشر	درجة الاستفادة		
				عالية	متوسطة	منخفضة

نموذج الاحتياجات التدريبية من خلال توصيات منسقي المواد

اسم المنسق:

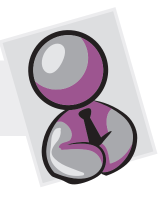
المادة الدراسية:

المرحلة التعليمية:

توصيات لتنظيم برامج تدريبية:

البرنامج	الفئة المستهدفة	درجة الأولوية			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة

التوقيع:



(بطاقة النمو المهني لمنسقي المواد)

الاسم:

الجنسية:

المادة الدراسية:

المرحلة التعليمية:

عدد سنوات العمل بالمدرسة:

تاريخ التعيين:

عدد المعلمين في القسم:

أولاً: الدورات والورش التدريبية كمتدرب

عنوان الدورة أو ورشة العمل	التاريخ	الجهة المسئولة عن الدورة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

ثانياً: الدورات والورش التدريبية كمدرب

عنوان الدورة/الورشة	التاريخ	الجهة المسئولة عن الدورة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

ثالثاً: المشاركة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية

اسم النشاط	الجهة المنظمة	طبيعة المشاركة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

رابعاً: تنظيم وحضور المحاضرات والندوات والبرامج

اسم البرنامج أو المحاضرة أو الندوة	التاريخ	طبيعة العمل	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

خامساً: التطوير الذاتي

(أ) القراءة الذاتية:

العنوان	المؤلف	سنة التأليف	دار النشر	درجة الاستفادة		
				عالية	متوسطة	منخفضة

(٢) التعلم عن بُعد:

الموضوع	عنوان الموقع	تاريخ الاستفادة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

(٣) البحوث الإجرائية:

عنوان البحث	الفئة المستهدفة	الجهة المستهدفة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

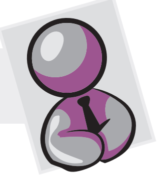
سادساً: المبادرات الشخصية:

هل كانت لديك أي مبادرات شخصية كاقتراح مشروع أو تطوير آلية عمل أو تقديم فكرة جديدة؟

المبادرة	تاريخ تقديمها	الجهة المستفيدة

سابعاً: المشاركة في اللجان وفريق العمل:

اللجنة	طبيعة المشاركة	درجة الاستفادة		
		عالية	متوسطة	منخفضة



بطاقة النمو المهني لمنسقي المواد

الاسم:

الجنسية:

المادة الدراسية:

المرحلة التعليمية:

عدد سنوات العمل بالمدرسة:

تاريخ التعيين:

عدد المعلمين في القسم:

أولاً: الدورات والورش التدريبية كمتدرب

عنوان الدورة أو ورشة العمل	التاريخ	الجهة المسئولة عن الدورة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

ثانياً: الدورات وا لورش التدريبية كمدرب

عنوان الدورة/الورشة	التاريخ	الجهة المسئولة عن الدورة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

ثالثاً: المشاركة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية

اسم النشاط	الجهة المنظمة	طبيعة المشاركة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

رابعاً: تنظيم وحضور المحاضرات والندوات والبرامج

اسم البرنامج أو المحاضرة أو الندوة	التاريخ	طبيعة العمل	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

خامساً: التطوير الذاتي

(أ) القراءات الذاتية:

العنوان	المؤلف	سنة التأليف	دار النشر	درجة الاستفادة		
				عالية	متوسطة	منخفضة

(٢) التعلم عن بُعد:

الموضوع	عنوان الموقع	تاريخ الاستفادة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

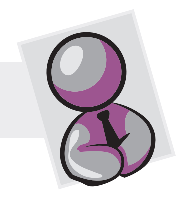
(٣) البحوث الإجرائية

عنوان البحث	الفئة المستهدفة	الجهة المستهدفة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

سادسا: المبادرات الشخصية

هل كانت لديك أي مبادرات شخصية كاقتراح مشروع أو تطوير آلية عمل أو تقديم فكرة جديدة؟

المبادرة	تاريخ تقديمها	الجهة المستفيدة



بطاقة النمو المهني للمعلم   العام الدراسي: ....

الاسم:

الجنسية:

المادة الدراسية:

المرحلة التعليمية:

اسم المدرسة:

عدد سنوات العمل بالمدرسة:

تاريخ التعيين:

رقم الوظيفة:

أولاً: الدورات والورش التدريبية كمتدرب

عنوان الدورة أو ورشة العمل	التاريخ	الجهة المسئولة عن الدورة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

ثانياً: الدورات وا لورش التدريبية كمدرب

عنوان الدورة/الورشة	التاريخ	الجهة المسئولة عن الدورة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

ثالثاً: المشاركة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية

اسم النشاط	الجهة المنظمة	طبيعة المشاركة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

رابعاً: تنظيم وحضور المحاضرات والندوات والبرامج

اسم البرنامج أو المحاضرة أو الندوة	التاريخ	طبيعة العمل	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

خامساً: الزيارات الميدانية:

عنوان أو هدف الزيارة	التاريخ	الجهة المستهدفة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

سادساً: التطوير الذاتي

(١) القراءات الذاتية:

العنوان	المؤلف	سنة التأليف	دار النشر	درجة الاستفادة		
				عالية	متوسطة	منخفضة

(٢) التعلم عن بُعد:

الموضوع	عنوان الموقع	تاريخ الاستفادة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

٣) البحوث الإجرائية

عنوان البحث	الفئة المستهدفة	الجهة المستهدفة	درجة الاستفادة		
			عالية	متوسطة	منخفضة

سابعاً: النمو عبر التوأمة:

هل لديك ارتباط توأمة مع أحد المعلمين في المدرسة؟ ❍ نعم ❍ لا

ما الاستفادة التي حققتها من نظام التوأمة؟

١) ....

٢) ....

٣) ....

٤) ....

٥) ....

٦) ....

ثامناً: المبادرات الشخصية

هل كانت لديك أي مبادرات شخصية كاقتراح مشروع أو تطوير آلية عمل أو تقديم فكرة جديدة؟

المبادرة	تاريخ تقديمها	الجهة المستفيدة

تاسعاً: المشاركة في اللجان وفرق العمل:

اللجنة	طبيعة المشاركة	درجة الاستفادة		
		عالية	متوسطة	منخفضة

المـــــــراجع

- الحر، عبدالعزيز وآخرون (٢٠٠١م)، برنامج القيادة التربوية للقرن الحادي والعشرين، وزارة التربية والتعليم، دولة قطر.
- الروبي، أحمد (٢٠٠٢م)، مقياس رأي متدرب في دورة تدريبية ـ وزارة التربية والتعليم ـ دولة قطر.
- الطويل، حســين (٢٠٠٠م)، برنامج تدريبي لمديري ومديرات المــدارس بدولة قطر ـ وزارة التربية والتعليم ـ دولة قطر.
- العدلوني، محمد (٢٠٠٠م)، مدرســة المســتقبل ندوة المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين ـ المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم ـ الدوحة في الفترة من ٧ ـ ١٠ مايو ٢٠٠٠م.
- توفيق، عبدالرحمن (١٩٩٦م)، استراتيجيات الاستثمار البشري ـ سلسلة إصدارات بيمك ـ القاهرة ـ مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- توفيق، عبدالرحمن (١٩٩٤م)، العملية التدريبية ـ موسوعة التدريب والتنمية المهنية ـ مركز الخبرات المهنية للإدارة ـ القاهرة.

References

- American Council on Education (1999) Facts in Brief. Higher Education and National Affairs.
- Borkfield S. (1986) Understanding and facilitating Adult Learning. San Francisco: Jossey - Bass.
- Collins, David (1999) Achieving Your Vision of Professional Development. The Regional Educational Laboratory at SERVE. US.
- Dazier, T. (1999) Improving America>s Schools. US Department of Education.
- Hord, S. Rutherford, W, Huling. Austin, L. & Hall. G. (1987) Taking charge of change, Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Hasel, E. (1999) Professional Development: Learning from the Best. NCREL, Illinois US.



- Little, J.W. (1993) Teachers> Professional Development in a Climate of Educational Reform. Educational Evaluation and Policy Analysis, 15 (2) 120 - 151.
- Mac Gilehrist, B. Myeos, K. Reed, J. (2000) The Inteligent School. P.C.P. Ltd. London.
- Stigler, J. & Hiebert, J. (1999) The Teaching Gap. The Free Press. New York.
- Sparks, D. (2002) Designing Powerful Professional Development for Teachers and Principals. National Staff Development Council OH.
- Sprinthall, N. & Sprinthall, L. (1983) The Teacher as and adult learner: ACognitive-development view in staff development: The Year Book of the National Society for the Study of Education. Chicago: University of Chicago Press.
- Mc Caw D. Walkin S and Borgia L. (2004) Providing more time for professional development . Retrieved august 26, 2006 from North Central Regional Educational Laboratory.
- Web site: http://www.nerel.org/adrs/areas/issues/educatrs/profdeul/pd200.html
- Reeves, D. (2006) the Learning leader: How to focus school improvement for better result. VA, Asso ciation for supervision and curriculum Development.

هذا الدليــل

- يحدد الأدوار الأساسية للقائد التربوي المتميز وهي اثنى عشر دوراً أساسياً.
- تعطي شرحاً عملياً ومباشراً للأدوار الجديدة للقائد التربوي والتي تساعده على تبنيها والعمل بها.
- يحدد المعايير الأساسية للقائد التربوي الفعال والمستمدة من أحدث الدراسات.
- يوفـر مجموعـة مـن الأفـكار والأدوات العلمية والعمليـة والتي يمكن أن تسـاعد القائد على أداء دوره بفعالية واتقان.
- يفيـد الدليـل القيـادات التربوية العليا والوسـطى كمـا يفيد القيادات المدرسـية والقائمون على تدريبهم.

للمزيد من النسخ اتصل على الموزع الوحيد لإصدارات مكتب التربية العربي لدول الخليج: مكتبة تربية الغد

ص.ب ٣٢٥٣٣٨ - هاتف: ٢٠٨٤٢٤٤ / ٢٠٨٤٢٤٦ (٠٠٩٦٦١)

الرياض ١١٣٧١ - المملكة العربية السعودية



طبـع فـي المملكـة العربيـة السـعودية

Printed in Kingdom of Saudi Arabia